

ההיערכות האסטרטגית של
אוניברסיטת תל-אביב:
מייצוב ואיזון
לצמיחה ולהתחדשות

מתווה המוגש לנשיא האוניברסיטה
על-ידי הצוות האסטרטגי בראשות הרקטור

23 בדצמבר 2007

לכבוד
 פרופ' צבי גליל
 נשיא האוניברסיטה


אני מתכבד להגיש לך מתווה להיערכות אסטרטגית של אוניברסיטת תל-אביב.


מתווה זה הוכן על-ידי הצוות האסטרטגי שפעל בראשותי על-פי כתבי המינוי (המצורפים בנספח א') שהוצאת בתחילת אוגוסט 2007, והוא מבטא את דעת כל חברי הצוות. עבודת הצוות התקיימה בשני הרכבים מקבילים ומשלימים שכל-אחד מהם התכנס ל-10 ישיבות.

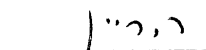
הצוות נעזר בהצעות ורעיונות של כ-30 אנשי אוניברסיטה שנענו לקול-הקורא שהופנה לכל סגלי האוניברסיטה, כמו גם בעמדותיהם של ראשי הנציגויות של הסגל הבכיר, הסגל הזוטר, הסגל המינהלי ואגודת הסטודנטים שהוזמנו להציג את עמדותיהם לגבי יעדי האוניברסיטה והפעולות להשגתן.

אני מקווה שהמתווה יסייע לאוניברסיטת תל-אביב לצאת בראשותך לדרך של צמיחה והתחדשות שתוביל אותה במעלה מדרג אוניברסיטאות המחקר המובילות בעולם.

ב ב ר כ ה ,


 פרופ' דני לישמן, יו"ר
 רקטור



 פרופ' שמעון ינקלביץ'
 פרו-רקטור

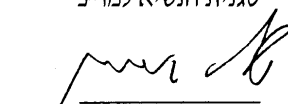

 פרופ' רענן רילין
 סגן הרקטור

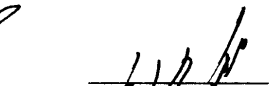

 פרופ' חגית מסר-ירון
 סגנית הנשיא למו"פ

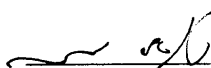

 מוטי כהן
 מנכ"ל



 פרופ' אורי שקד
 הפקולטה להנדסה


 פרופ' ניב אחיטוב
 הפקולטה לניהול


 פרופ' שלמה בידרמן
 דקאן הפקולטה למדעי הרוח



 פרופ' יואל קלוג
 דקאן הפקולטה למדעי החיים



 פרופ' זוהר שנאי
 הפקולטה לאמנויות

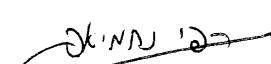

 פרופ' רונית שגיא-איזנברג
 הפקולטה לרפואה


 פרופ' אבנר ויזר
 הפקולטה למדעי החברה


 עמית שטרזיט
 סמנכ"ל כספים


 שרה קינל
 המזכירה האקדמית


 פרופ' עמרי ידען
 הפקולטה למשפטים


 פרופ' רפי נחמיאס
 ביה"ס לחינוך


 אהוד אור
 יו"ר לכתבון אסטרטגי


 יעקב ילין
 הפקולטה לרפואה


 ליהור
 מנהלת רשות המחקר

תוכן העניינים

א. כללי:

- עמ' 4 רקע
עמ' 5 תמצית
עמ' 7 התכלית, החזון ומטרות העל של אוניברסיטת תל-אביב

ב. אוניברסיטת תל-אביב מול התמורות בהשכלה הגבוהה:

- עמ' 9 תמונת המצב של אוני' ת"א 2007
עמ' 12 תמונת המצב בסביבה
עמ' 14 ריכוז חוזקות וחולשות של האוניברסיטה
עמ' 15 ריכוז הזדמנויות ואיומים בסביבה

ג. נקודות ייחוס להיערכות האסטרטגית:

- עמ' 16 על מצוינות אקדמית
עמ' 17 על גיוון, איזונים פנימיים ומינונים בקמפוס
עמ' 18 על דירוגים עולמיים של אוניברסיטאות

ד. ליבת תכנית ההיערכות האסטרטגית:

- עמ' 19 נושאי המפתח להיערכות האוניברסיטה
עמ' 20 מסגרת הפעולה המוצעת
עמ' 21 "הערת אזהרה"
עמ' 22 מתווה כללי של פעולות להשגת יעדי האוניברסיטה
עמ' 27 סדרי עדיפויות

ה. גודל ורוחב האוניברסיטה:

- עמ' 28 שאלה 1 – רוחב האוניברסיטה
עמ' 29 שאלה 2 – מספר הסטודנטים והרכבם
עמ' 31 שאלה 3 – מספר חברי הסגל הבכיר והרכבם

ו. ארגון האוניברסיטה והתנהלותה:

- עמ' 34 ארגון היחידות האקדמיות
עמ' 36 התנהלות האוניברסיטה

ז. לסיום

- עמ' 37 הצעדים הבאים

נספחים:

- עמ' 38 נספח א – כתבי המינוי

פרק זה מציג את הרקע למינוי צוות ההיערכות האסטרטגית, את תמצית מתווה ההיערכות, ואת התכלית, החזון ומטרות העל של אוניברסיטת תל-אביב.

רקע

אוניברסיטת תל-אביב הינה אוניברסיטת מחקר ציבורית, הגדולה בישראל. האוניברסיטה חגגה זה עתה יובל של פעילות אקדמית איכותית שהביאה אותה להישגים מרשימים בישראל ובעולם. אוניברסיטת תל-אביב הינה אוניברסיטה מגוונת בתחומי פעילותה, וגיוון זה הינו אחד מאבני היסוד של קיומה. האוניברסיטה פועלת בלב המטרופולין התוסס של מדינת ישראל, ולכך יש השלכות רבות על תפקודה.

אוניברסיטת תל-אביב מתמודדת מאז שנת 2001 עם משבר תקציבי קשה שנוצר כתוצאה ממפגש קטלני בין גירעון פנימי שהתפרץ בתש"ס-תשס"א לבין הפחתה דרמטית בתקצוב ההשכלה הגבוהה בין 2001 ל-2006. ההתגייסות הטוטלית של האוניברסיטה למאבק במשבר מעמידה אותה כיום על סף איזון: מגירעון נומינאלי של כ-160 מיליון ₪ בתשס"ב, שעמד לתפוח לכ-250 מיליון ₪ ויותר, האוניברסיטה צפויה לסיים את תשס"ט באיזון! הישג זה היה כרוך במחיר יקר ששילמו כל הסגלים באוניברסיטה ובקיצוץ שירותים לסטודנטים. אבל, חשוב לציין שבמקביל למאבק בגירעון, האוניברסיטה השתפרה אקדמית: תפוקות המחקר המוחלטות של האוניברסיטה (מענקי מחקר, פרסומים ודוקטורנטים) עלו למרות הירידה במספר חברי הסגל, והאוניברסיטה עלתה בדירוגים הבינלאומיים הנחשבים (כך למשל בדירוג 200 האוניברסיטאות המובילות בעולם של ה-Times Higher Education Supplement עלתה האוניברסיטה בשנת 2006 למקום ה-147 מהמקום ה-188 בשנת 2005).

בשנת 2004 קיימה האוניברסיטה תהליך אסטרטגי שהובל על-ידי הרקטור הקודם. התהליך חידד ומיקד את התואי שלאורו פעלה האוניברסיטה בשנים האחרונות: הגדלת תפוקות המחקר (מענקים ודוקטורנטים) יחד עם הקטנת מספרי הסטודנטים, במקביל להתאמת תשומות על-פי תכנית ההבראה. במקביל לשינויים שחלו באוניברסיטה, התרחשו שינויים רבים בסביבה, ובראשם תחרות הולכת וגוברת בצד קיצוץ מצטבר של יותר מ-20% בתקציב ההשכלה הגבוהה. דוח ועדת שוחט המונח כיום על שולחן הממשלה יכול לסמן את תחילת השינוי שיחלץ את מערכת ההשכלה הגבוהה מהמיצר שבו היא נתונה, בה במידה שהוא יכול להצטרף לשורת הדוחות המעלים אבק.

ביוני 2007 נכנס פרופ' צבי גליל לתפקידו כנשיא האוניברסיטה. הנשיא, שהגיע מאוניברסיטת קולומביה (מקום 12 בדירוג העולמי), הציב בפני האוניברסיטה יעד שאפתני: להימנות בין 50 האוניברסיטאות המובילות בעולם. זו העת שאוניברסיטת תל-אביב צריכה לשנס מותניים ולקחת את גורלה בידיה – זו ההזדמנות לעבור מייצוב ואיזון לצמיחה ולהתחדשות. מימוש ההזדמנות הזו הינו האתגר הגדול ביותר שאיתו התמודדה אוניברסיטת תל-אביב מעודה.

התכנית המוצגת להלן אינה תכנית אסטרטגית – הכנתה של זו הושלמה אך לפני שנתיים וחצי ואוניברסיטאות אינן אמורות לשנות את האסטרטגיה שלהן חדשות לבקרים. זוהי תכנית של **היערכות אסטרטגית**, המיועדת להציע להנהגת האוניברסיטה "מפת דרכים" לפיתוחה של האוניברסיטה בחומש הקרוב. במפה זו נדרשות השלמות שיושגו בתהליכים המוצעים בדוח, וברור גם שהעולם דינאמי שבו אנו חיים יזמן לנו את האתגר האינטלקטואלי והניהולי להמשיך ולעדכנה באופן שוטף.

תמצית המתווה

אוניברסיטת תל-אביב נמצאת כיום בצומת קריטית: היא צפויה להגיע לאיזון אחרי שש שנים קשות ומתישות, אולם זהו איזון בלתי-יציב שהשגתו גבתה מחירים גבוהים. המתווה שלהלן מבקש להציע להנהלת האוניברסיטה "מפת דרכים" של היערכות אסטרטגית המיועדת לחדד ולשפר את מצוינותה של האוניברסיטה.

התכלית, החזון ומטרות העל של אוניברסיטת תל-אביב הועתקו מהתכנית האסטרטגית של 2004, תוך תוספות מינימאליות המבטאות דגשים חדשים: הימנות על אוניברסיטאות המחקר המובילות בעולם, איפסור רב-תחומיות, גלובליזציה, ואיזון בין התחומים השונים.

מצוינותה של האוניברסיטה תיגזר ממצוינות הסגל הבכיר וממצוינות יחידותיה, ואלו יושגו בעיקר באמצעות הקפדה על גיוס סגל חדש מצטיין, מיצוי פוטנציאל הסגל הקיים, טיפוח מוקדי מצוינות, ובקרת איכות אקדמית שמוצע לחדש מיידית את פעילותה.

במקביל לשאיפה למצוינות האוניברסיטה צריכה לשמור על גיוונה באמצעות סדרה של איזונים בין הוראה ומחקר, בין תחומי הפעילות בקמפוס, בין הסגל האקדמי למינהלי, בין איכות ורמת הלימודים לבין "השירות הלימודי", בין האוניברסיטה לסביבתה, ובין מגדרים.

האוניברסיטה פועלת כיום בסביבה תחרותית גלובלית, והתחרות צפויה להחריף. בסביבה תחרותית כזו האוניברסיטה חייבת להיות עוד יותר אטרקטיבית לסטודנטים, לסגל, לתורמים ולציבור. נושאי המפתח שיהפכו אותה לכזו הינם חיזוק המצוינות האקדמית, הרחבת תשתיות, מיקוד תחומי הפעילות, שינוי מגמות הביקושים ללימודים, הגברת ההזדהות ותחושת השייכות של כל סגלי האוניברסיטה, ושיפור התנהלות האוניברסיטה במספר נושאים קריטיים.

מתווה ההיערכות האסטרטגית מציע סדרה של 18 יעדים, 7 אקדמיים ו-11 ארגוניים תומכים. לכל יעד מוצעות פעולות למימושו, סך-הכל מוצעות 89 פעולות. לכל פעולה מוגדר הגורם האחראי בהנהלת האוניברסיטה, התפוקות המצופות או המדדים, ומחירה במונחים של תוספת העלות המוערכת מעבר לרמת ההוצאות הנוכחית בגין אותה פעילות. הנהלת האוניברסיטה תצטרך לבחור את הפעולות שבהן תרצה להתמקד, ושאותן תתחייב לממש, על-פי סדר העדיפויות שייקבע, ועל-פי המשאבים הנוספים שיעמדו לרשות האוניברסיטה. חלק מהפעולות המוצעות אינן דורשות משאבים נוספים, וחלק אחר אף אמור להגדיל את המשאבים: הרחבת הבסיס הכלכלי ובראשו גיוס תרומות, התייעלות, וארגון אקדמי מחודש. חשיבותם של האחרונים הינה קריטית, במיוחד אם תקצוב ות"ת לא יעלה כמצופה על-פי דוח שוחט, ואם האוניברסיטה תתקשה בהחזרת מספר התלמידים לגובה מכסת ות"ת.

בצד היעדים והפעולות להשגתם משרטט המתווה שלושה מימדים לגודלה ולרוחבה של האוניברסיטה: בפעילות, בסטודנטים ובסגל אקדמי בכיר.

- מבחינת רוחב האוניברסיטה מוצע להמשיך ולקיים את מערך הפקולטות הנוכחי – צמצומו לא יביא תועלת כלכלית ישירה, וזאת מעבר לשאלת ההיתכנות של מהלכים דרסטיים. ברמת המיקרו מוצעת סדרה של צעדים שיסייעו לאוניברסיטה להתמקד ולהתייעל אקדמית וכלכלית כאחד.
- מוצע לאוניברסיטה שמספר הסטודנטים בה יהיה גבוה במעט ממכסת ות"ת. תמהיל הסטודנטים ייקבע תוך מיצוי מלוא פוטנציאל הקליטה בתחומים העיוניים ושל תלמידי מחקר לסוגיהם. לכל יחידה תיקבע מכסה, ומוצע לנסות מודל של קבלה מרכזית לקראת תשס"ט.
- הסגל האקדמי צריך לגדול, ל-1000 חברי סגל ואף ל-1050. אולם, ההגדלה מותנית בתוספת משאבים, ולכן, האוניברסיטה חייבת להיערך, תוך קביעת סדרי עדיפויות, גם למצב הגרוע שבו היא תיוותר עם 970 חברי סגל.
- גודל הסגל ישפיע על היקף הקליטה הצפוי של חברי סגל חדשים, שעליהם תצטרך האוניברסיטה לבנות את מצוינותה בעתיד. ניתן לצפות שהאוניברסיטה תוכל לגייס מדי שנה לפחות 30 חברי סגל חדשים בחומש הקרוב וכ-45 בחומש הבא אחריו. תוספת משאבים תוכל

לאפשר הגדלה משמעותית יותר, אך מומלץ בכל מקרה לא לעלות על 50-55 חברי בסגל חדשים בשנה בכדי להבטיח שלא תהיה גלישה לבינוניות.

- הרכב חברי הסגל צריך להיקבע באמצעות תקינה שעקרונותיה מפורטים במתווה, כמו גם כללים להרחבת מסגרת התקינה של היחידות.

המתווה מתייחס גם לארגון היחידות האקדמיות. מוצע לאמץ ארבעה קווים מנחים: א. פעולה במבנים גמישים, כאלה שאינם מחייבים זהות בין יחידה ארגונית לבין תכנית לימודים; ב. הקמת מכונים לתקופות קצרות לקידום נושאי מחקר בין-תחומיים חדשים; ג. העדפה של בתי-ספר שיאחדו ויחליפו מספר חוגים העוסקים בתחומים קרובים; ו-ד. ארגון יחידות אקדמיות מסוימות ב"תקציבים סגורים". במקביל להמלצות הכלליות מוצעים צעדים יישומיים במספר יחידות בתיאום עם הדקאנים הרלוונטיים.

והנושא האחרון והלא-פחות חשוב קשור להתנהלות האוניברסיטה. מוצע לבזר סמכויות לדקאנים, תוך הנהגת תכניות עבודה ויעדים הנגזרים ממטרות האוניברסיטה, מדידה מושכלת של ההישגים ותמרוץ בגין שיפור לעומת המצב הקיים. במקביל, תצטרך האוניברסיטה להבטיח שימוש מושכל בתשתיות מרכזיות יקרות, בעיקר בתשתיות מחקר ובספריות.

מתווה זה מותיר במודע סדרה של נושאים להחלטות הוועדה המרכזת והנהלת האוניברסיטה: בחירת היעדים והפעולות שהנהלת האוניברסיטה מתכוונת לפעול בנחישות למימושם; קביעת סדרי העדיפויות לתקינת הסגל הבכיר; קביעת סדרי עדיפויות בין היעדים והפעולות למימושן כפונקציה של היקף המשאבים הנוספים העומדים לרשות האוניברסיטה; וסיכום הצעדים הארגוניים היישומיים. הצוות האסטרטגי אינו יכול ואינו רשאי להחליט במקומם.

המתווה המוצע מורכב מהרבה מילים, המבטאות רעיונות, נושאים ופעולות שרובם ככולם אינם חדשים. הערך העיקרי של המתווה הינו במכלול. בכוחה של הנהלת האוניברסיטה להפוך את המילים למעשים, ודרכם להגיע להישגים שיצעידו את האוניברסיטה להתחדשות, לצמיחה ולמצוינות.

התכלית, החזון ומטרות העל של אוניברסיטת תל-אביב

ההגדרה הבסיסית ביותר, והמחייבת ביותר, של מהות האוניברסיטה מופיעה בחוקת האוניברסיטה:

1.	אוניברסיטת תל-אביב (להלן: "האוניברסיטה") היא מוסד להשכלה גבוהה שהוכר כדין, ומטרתה לקיים ולפתח חינוך, הוראה ומחקר בכל שטחי המדע והתרבות.
2.	---
2.1	האוניברסיטה שואפת ליצירת תרבות של שיוויון וסביבת הוראה, לימוד ומחקר, הופשית מדעות קדומות ומאפליה, ללא הבדל דת, גזע ומין.
2.2	האוניברסיטה מבוססת על עקרונות החופש האקדמי.

התכלית, החזון ומטרות העל של האוניברסיטה חודדו במסגרת התכנית האסטרטגית של שנת 2004. מצאנו לנכון לחזור ולציין כאן, תוך עדכונים קלים ביותר¹, בכדי להעמיד את הבסיס שממנו יוצאת עבודת ההיערכות האסטרטגית המוצגת להלן.

התכלית של אוניברסיטת תל-אביב

יצירת ידע, שימור והנחלתו, הכשרה מקצועית מתוך בסיס ידע מחקרי וערכים אוניברסאליים המשותפים לקהילה האקדמית, כגון פתיחות, ביקורת וחיפוש מתמיד, כל זאת מתוך תודעת אחריות ומחויבות של כולנו לציבור לדורותיו

החזון של האוניברסיטה

אוניברסיטת תל-אביב פועלת להיות אוניברסיטת המחקר המרכזית והמובילה בישראל, ולהימנות בין אוניברסיטאות המחקר המובילות בעולם

דגשים עיקריים:

- חשיבות המחקר כבסיס לכל הפעילויות
- חתירה למובילות, איכות ומצוינות בכל פעילויות המחקר וההוראה, תוך שמירת הזיקה ביניהם
- איזון בין התחומים השונים בקמפוס ובתוכם
- עידוד ואפשרות של רב-תחומיות ובין-תחומיות, הנשענים על תחומיות ברמה גבוהה
- שירות ומחויבות לכלל הציבור במדינת ישראל
- במרכז העשייה החברתית, התרבותית, המדעית, הכלכלית והטכנולוגית במדינת ישראל
- אוריינטציה משולבת – אוניברסאלית, ישראלית ויהודית

מטרות העל של האוניברסיטה

- ליצור ולהנחיל ידע ברמה עולמית במגוון תחומים אקדמיים, מסורתיים וחדשניים, תוך טיפוח שיתוף פעולה בין תחומים
- להצטיין בכל תחומי המחקר וההוראה בהם אנו פועלים
- להעניק לסטודנטים השכלה רחבה, מיומנויות גבוהות וערכים אוניברסאליים של פתיחות, סובלנות, ביקורת וחיפוש מתמיד

¹ התוספות ביחס למקור רשומות **בכחול**

- לבנות תשתיות מחקריות ועתודה של חוקרים ומרצים אקדמיים באיכות הגבוהה ביותר
- להעמיד מנהיגות מקצועית וניהולית ברמה הגבוהה ביותר בתחומים היישומיים המרכזיים במדינה
- לתרום לרווחה ולשגשוג של החברה והקהילה דרך מעורבות ציבורית של הסגל, הסטודנטים והבוגרים
- למנף את המיקום המרכזי של האוניברסיטה כדי לקדם את החברה, התרבות, המדע, הכלכלה והטכנולוגיה בישראל
- לטפח את הייחודיות הישראלית והיהודית של האוניברסיטה דרך תחומי המחקר וההוראה ודרך הקניית ערכים לבוגריה
- לפתח ולמסד קשרים אקדמיים עם מוסדות מחקר מובילים בעולם
- לפתח ולטפח לימודים של סטודנטים מחו"ל ולקיים חילופי סטודנטים עם אוניברסיטאות מובילות בעולם
- לקיים רמת שרות גבוהה לסטודנטים ולסגל

* החתירה למטרות אלה תיעשה תוך אחריות ואיזון תקציבי

פרק ב: אוניברסיטת תל-אביב מול התמורות בהשכלה הגבוהה

פרק זה מציג את תמונת מצב של "אוניברסיטת תל-אביב 2007", את תמונת המצב בסביבה, את ריכוז החוזקות והחולשות של האוניברסיטה ומולן את ריכוז ההזדמנויות והאיומים בסביבה.

תמונת המצב של אוניברסיטת תל-אביב 2007

אוניברסיטת תל-אביב 2007 הינה אוניברסיטה "אפקטיבית" יותר במונחי תפוקות, שכל הסגלים שלה מקוצצים, מתוחים ושחוקים, הרואה לפניו שינויים משמעותיים בדפוסי הביקוש ללימודים:

א. האוניברסיטה השלימה את השינוי הארגוני שלפיו הנשיא הינו הראש האקדמי והמינהלי של האוניברסיטה. 7 מתוך 9 הדקאנים נבחרו כבר לפי התקנון החדש, אולם תפקודם עדיין דומה לזה של קודמיהם, בעיקר מאחר שאילוצי התקציב לא איפשרו ביזור סמכויות במידה מספקת.

ב. תפוקות המחקר של האוניברסיטה, כפי שאלו נמדדות במענקי מחקר ובדוקטורנטים (שני המרכיבים העיקריים בנוסחת תקצוב המחקר של ות"ת)², עלו באופן מרשים מאז תשס"ב:

(1) מענקי המחקר החיצוניים גדלו בתקופה זו ב-74% (כ-12% בממוצע לשנה), כאשר הגידול בתשס"ו ותשס"ז היה אף גדול יותר (כ-14.5% בשנה).

(2) מספר הדוקטורנטים עלה ב-31%.

ג. השיפור בתפוקות המחקר מרשים עוד יותר על רקע הצמצום העקבי של סגלי האוניברסיטה מאז תשס"ב:

(1) מספר חברי הסגל הבכיר ירד מכ-1380 בתשס"ב לכ-1010 בתשס"ח.

(2) הסגל המינהלי הצטמצם מכ-1930 בתשס"ב לכ-1455 בתשס"ח.

(3) הסגל הלא-בכיר (זוטרי, מורים מן החוץ ועוזרי הוראה) הצטמצם מכ-1230 משרות בתשס"ד לכ-1090 בתשס"ז.

ד. מדיניות גיוס התלמידים לאוניברסיטה עברה שני שינויים יזומים, הפוכים זה לזה:

(1) בין תשס"א לתשס"ה הוגדל בכ-1100 מספר תלמידי התואר הראשון. הגדלה זו נועדה לסייע לתזרים המזומנים של האוניברסיטה באמצעות שכה"ל הנוסף.

(2) מתשס"ה הוקטנו באופן יזום מספרי התלמידים במספר יחידות (חינוך, עבודה סוציאלית, תיאטרון, סוציולוגיה, מדע המדינה, משפטים). הקטנות אלה נועדו, בין היתר, לתמוך ביעדי הפחתת משרות סגל לא-בכיר לפי תכנית ההבראה, להתמודד עם צמצום או אי-הגדלת הסגל הבכיר, ולאפשר הפניית סגל בכיר ללימודים מתקדמים.

ה. האוניברסיטה יזמה שינויים נוספים שנועדו לשפר את "מקדמי הניצול" שעל-פיהם היא מתוקצבת על-ידי ות"ת:

(1) בתואר השני הוקטן מספר התלמידים על-ידי הסטת תלמידים מתואר שני עם תזה למסלול ישיר לדוקטורט, ודרך הרחבת מסלול "לימודי הצבירה" המיועד לתלמידים שאינם לומדים בהיקף מלא וכתוצאה מכך גוררים את לימודיהם הרבה מעבר לזמן התקני ופוגעים בכך במקדם הניצול (שעמד בתשס"ב על פחות מ-40% בממוצע אוניברסיטאי).

(2) יחידות האוניברסיטה פעלו להאיץ בתלמידים גוררים לסיים את לימודיהם. בשל כך עלה ברציפות מספר המוסמכים בתואר שני מכ-1840 בתשס"ב לכ-2800 בתשס"ז, ומספר הבוגרים בתואר הראשון עלה מכ-3540 בתשס"ב לכ-3900 בתשס"ז.

² במרבית המקומות בדוח שבהם נאמר "תפוקות מחקר" ההתייחסות הינה לשני מרכיבים – מענקי מחקר ודוקטורנטים – שמשקלם בנוסחת תקצוב המחקר של ות"ת הינו כ-85%. המרכיב השלישי בנוסחה (במשקל של כ-15%) הינו מרכיב הפרסומים הכולל בתוכו את "אימפקט פקטור" של ציטוט מאמרים בכתבי-עת מובילים. האוניברסיטה תצטרך, כחלק מבקרת האיכות האקדמית, להיערך לניטור מרכיב הפרסומים והציטוטים, ואף להרחיבו לכלול ספרים בתחומים מסוימים, בעיקר במערב הקמפוס (זאת למרות הקשיים המוכרים בניטור כזה). ועדות סוקרות יכולים להיות מרכיב נוסף בבקרת האיכות האקדמית. עוד בנושא זה ר' בפרק "על מצוינות אקדמית".

1. מאידך, חוותה האוניברסיטה ירידה במספר התלמידים החדשים, מעל ומעבר להפחתות הנקודתיות היוזמות בתואר הראשון:

1) בין תשס"ד לתשס"ז קטן מספר התלמידים החדשים לתואר שני (כולל לימודי צבירה והשלמות) מכ-4010 לכ-3620. למותר לציין שהעלייה בתואר השלישי היתה נמוכה בהרבה מירידה זו. הירידה הקיפה את מרבית יחידות האוניברסיטה למעט הנדסה, אמנויות ועבודה סוציאלית.

2) בין תשס"ד לתשס"ז קטן מספר התלמידים החדשים לתואר ראשון מכ-5220 לכ-4340. ירידה זו הקיפה גם יחידות שבהן לא היתה שום כוונה לצמצם את מספר התלמידים: בכל המזרח (למעט הנדסה) ובמדעי הרוח. למעשה, הירידה בביקוש ללימודים עיוניים הינה התופעה הבולטת ביותר מאז תשס"ד. סביר להניח שהתדמית של אוניברסיטה המתמודדת עם משבר כלכלי גרמה לחלק מהירידה, אך את רוב הירידה ניתן להסביר בעליית קרנן של המכללות שבהן יותר ויותר סטודנטים מעדיפים ללמוד את העדיפות הראשונה שלהם במקום להסתפק בעדיפות שנייה ושלישית באוניברסיטאות.

2. הירידה במספר התלמידים החדשים נובעת מירידה בביקוש ללימודים באוניברסיטה, כפי שזה נמדד בהרשמה לסמסטר א' תשס"ח בהשוואה למוצע ההרשמה בשלוש השנים הקודמות (תשס"ה-תשס"ז) מלמדת:

1) **בתואר הראשון** – ירידה כוללת של 11% שהקיפה את מרבית התחומים למעט רפואה (+2%), מדעי המחשב (+5%) וניהול (+3%).

- הירידות הבולטות ביותר הן במדעים הבסיסיים: פיסיקה (-27%), כימיה (-29%), סטטיסטיקה (-35%), מתמטיקה (-16%), מדעי החיים (-18%), סוציולוגיה (-16%).
- ירידות בתחומים שהיו מבוקשים בעבר כמו חינוך (-31%) וסיעוד (-16%).

2) **בתואר השני** – ירידה כוללת של 2% בביקוש תורגמה לירידה של 4% במספר המתחילים (כולל תלמידים שהתחילו לימודיהם במסלול צבירה; כאמור לעיל הירידה במסלול הרגיל גדולה יותר). הירידות הבולטות בהרשמה הן במדעי הרפואה (-27%), מדעי החיים (-26%), במשפטים (-34%), ובחינוך (-14%).

3. האוניברסיטה שיפרה באופן עקבי ורצוף את תפוקות המחקר וההוראה שלה, אולם גם האוניברסיטאות האחרות פעלו באופן דומה:

1) מדד התקצוב הכולל למחקר בין תשס"ב לתשס"ח נשאר באותה רמה (20.6% לעומת 20.5% בהתאמה), למרות השיפור המוחלט בתפוקות המחקר. מדד זה, המחושב בפיגור של שנתיים ושלוש, מצביע על:

- בקרנות תחרותיות – ירידה מ-20.6% ל-19.0% (למרות העלייה המוחלטת!)
- בקרנות הלא-תחרותיות – עלייה מ-16.2% ל-21.2%.
- בדוקטורנטים – ירידה קלה מ-20.4% ל-20.3%.
- בפרסומים – ירידה מ-27.2% ל-22.5%.

2) מקדמי הניצול של אוני' ת"א בתואר שני עלו מכ-40% בתשס"ג לכ-51% בתשס"ז, בעוד שבתואר ראשון נשמרה יציבות על רמה של כ-74%. מקדמים אלה נמוכים מאלו של האוניברסיטאות האחרות, שגם הן פעלו לשיפור מקדם הניצול.

4. המשבר הכלכלי אילץ את האוניברסיטה להרחיב ולהוסיף תכניות החוץ-תקציביות לתואר שני המיועדות למנהלים ולבכירים: משתי תכניות בתשס"ג עם כ-110 תלמידים התקיימו בתשס"ז 18 תכניות שלהן הצטרפו כ-800 תלמידים. תכניות אלה, שנפרשו בשש פקולטות וביי"ס אחד (ניהול, חברה, משפטים, רוח, רפואה, מדויקים, חינוך), נותנות ליחידות המפעילות אותן מעט "אוויר לנשימה" ועודפיהן מיועדים בעיקר לתמיכה בפעילות הרגילה ובראשה בתלמידי מחקר. בתשס"ז נבדקו התכניות החוץ-תקציביות על-ידי ועדה מטעם הסנאט. מסקנותיה מלמדות על כך שככלל נשמרת בהן הרמה האקדמית.

י. ברמת השירות שהאוניברסיטה העניקה לסטודנטים שלה, עוד לפני פרוץ המשבר, היה מקום רב לשיפור. ברור שהקיצוצים מאז תשס"ב פגעו עוד יותר בשירות זה. ואכן, בשני סקרי שביעות רצון שערכה ות"ת בקרב בוגרים ניצבה אוני' ת"א במקום ה-6 והאחרון.

יא. בתפוקות המחקר של הסגל הבכיר (ר' הערה 2 לעיל) חל כאמור לעיל שיפור מוחלט, ששיעורו הממוצע לחבר סגל גדול עוד יותר (בשל הירידה במספר חברי הסגל): מ-1.4 דוקטורנטים לחבר סגל בתשס"ב ל-2.1 בתשס"ז, וגם במענק הממוצע של חבר סגל חלה עלייה מרשימה. מאידך, את הפוטנציאל המחקרי הלא-מנוצל של האוניברסיטה ניתן לראות דרך החלק הריק של הכוס בתשס"ז: ל-48% מחברי הסגל הבכיר במסלול הרגיל לא היה אף מענק מחקר חיצוני פעיל, ו-35% מהם לא הנחו אף דוקטורנט.

יב. המשבר הכלכלי אילץ את האוניברסיטה לקצץ בהיצע הקורסים. אולם, למרות התדמית הרווחת, מספר התלמידים הממוצע בין תשס"ד לתשס"ז בקבוצת שיעור דווקא ירד ב-4% ובקבוצת תרגיל ב-5%. מסתבר שהירידה במספרי התלמידים היתה גדולה מהפחתת ההיצע. במקביל, התקיימו לא מעט קבוצות לימוד קטנות: בתשס"ז התקיימו 16% משעות הלימוד בקבוצות של פחות מ-10 תלמידים.

יג. אוניברסיטת תל-אביב מופיעה בדירוגים הבינ"ל שנייה לאוניברסיטה העברית, מעט לפני הטכניון (מכון ויצמן אינו נכלל בדירוגים אלה). בחינה מפורטת של הצטיינות לפי תחומי מחקר שהציג פרופ' גידי שפסקי לוועדת שוחט מלמדת שמכון ויצמן מוביל בפער גדול, האוני' העברית במקום השני, כאשר הטכניון ואוני' תל-אביב קרובים זה לזה במקומות 3-4.

שם המוסד	מס' תחומים במקום 1	מס' תחומים במקום 2	מס' תחומים במקום 3	מס' תחומים במקום 4	מס' תחומים במקומות 5-7	סה"כ תחומים במקומות 1-3	שקלול* במקומות 1-3
מכון ויצמן	11	3				14	39
האוניברסיטה העברית	3	9	5	1	2	17	32
הטכניון	2	3	5	1	3	10	17
אוניברסיטת תל-אביב	2	3	4	6	3	9	16
אוניברסיטת בן-גוריון	1	3	1		8	5	10
אוניברסיטת בר-אילן	1		3	2	2	4	6
אוניברסיטת חיפה				1	2	0	0

* השקלול מעשה לפי: מקום 1 = 3 נק'; מקום 2 = 2 נק'; מקום 3 = 1 נק'

יד. מעדויות הנציגים של סגלי האוניברסיטה בפני הצוות האסטרטגי עולה תמונה של שחיקה ושל תחושות של חוסר שיתוף. לא ברור עד כמה המצב לפני פרוץ המשבר היה שונה מהותית. יחד עם זאת, הובע רצון למעורבות רבה יותר ונכונות להירתם למהלכים שישיעו לאוניברסיטה לעלות על דרך המלך.

טו. תמונת מצב אקדמית משולבת של האוניברסיטה נכון לתשס"ז נבחנה על-ידי הצוות. בתמונה זו פורטו עבור כל חוג, ביי"ס/תחום (בפועל או בכוח) ופקולטה, נתונים לגבי:

- מצבת הסגל האקדמי בתשס"ז (בפועל) וזו הצפויה לתשס"ח, יחד עם ותחזית התפתחותו על-פי פרישות טבעיות לתשע"ג ולתשע"ח. תחזית זו מצביעה על יחידות הצפויות להיוותר עם מעט חברי סגל ועל כאלה שבהן צפויה פרישה גדולה.
- מספרי סטודנטים בתואר ראשון, שני לסוגיו (עם תזה, ללא תזה, השלמות וצבירה) ושלישי.
- מדדים של מספר סטודנטים בתשס"ז לחבר סגל ממוצע (לימודי – תואר ראשון ותואר שני ללא תזה; ומחקרי – תואר שני עם תזה ותואר שלישי).
- תפוקות מחקר על-פי נתוני תשס"ו: אחוז חברי הסגל שיש להם מענקי מחקר לסוגיהם, ממוצע דוקטורנטים וממוצע מסטרנטים לחבר סגל.

ניתוח תמונת המצב מלמד על שונות גבוהה בין יחידות הקמפוס, הן מבחינת היחס בין סטודנטים לסגל בסוגי הלימוד השונים (לימודי ומחקרי), והן מבחינת תפוקות המחקר (שוב – ר' הערה 2 לעיל).

תמונת המצב בסביבה

השינויים בסביבה האקדמית, בארץ ואף בעולם, משמעותיים לא פחות מאלו שבתוך האוניברסיטה:

א. ההתפתחות המהירה של המכללות, שבאה בחלקה הגדול על חשבון האוניברסיטאות, יצרה מציאות חדשה שבה סטודנטים בוחרים ללמוד במכללה את העדיפות הראשונה שלהם במקום להתפשר על עדיפות שנייה ושלישית באוניברסיטה.

ב. קצב הגידול של כלל הסטודנטים במערכת הואט בשלוש השנים האחרונות, ובשנים הקרובות הוא צפוי לגדול בלא יותר מ-1-2% בשנה. כתוצאה מכך התחרות הגדולה על סטודנטים חדשים תלך ותגבר. כניסת 6 מכללות לא-מתוקצבות חדשות תחריף את התחרות.

ג. בעולם כולו, וגם בישראל (ובמיוחד באוניברסיטת תל-אביב), מתפתחים לימודים המיועדים לאוכלוסיות מבוגרות יותר – מנהלים ובכירים כמו גם אנשים "באמצע החיים" (Mid-Career). האוניברסיטאות המובילות, בייחוד מטרופוליטניות, משתלבות במגמות אלה, תוך שהן מתבססות על המוניטין שלהן.

ד. בעולם (ארה"ב, אירופה ולאחרונה באמצעות ה-OECD) גוברת הדרישה להגדלת הנגישות להשכלה גבוהה (accessibility), ובמקביל גוברת הדרישה לגיוון (Diversification) אוכלוסיית הסטודנטים כך שתמהיל הסטודנטים ידמה יותר להרכב האוכלוסייה. דרישה זו חזקה יותר מ"האפליה המתקנת". בישראל בכלל, ובאוני"ת"א בפרט, יש שלוש אוכלוסיות שייצוגן בקרב הסטודנטים נופל בהרבה משיעורן באוכלוסייה: ערבים, חרדים ותלמידים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית.

ה. התחרות על משאבי מחקר הולכת וגוברת. למעשה, עד שלא ימומשו המלצות ועדת שוחט להכפיל את הקרן הלאומית למחקר, פוטנציאל הגידול העיקרי של מענקי מחקר הפתוח בפני האוניברסיטאות הישראליות הינו באיחוד האירופי.

ו. תחרות חריפה לא פחות מתנהלת על גיוס חברי סגל צעירים חדשים, בעיקר במדעים, בניהול ובכלכלה, הן בין האוניברסיטאות הישראליות ובעיקר בין לבין אוניברסיטאות עילית בארה"ב. מעבדות מחקר ותנאים תומכים הינם המטבע שבו מתנהלת תחרות זו.

ז. הציוד המדעי הולך ומתייקר. "מדע גדול" דורש "כסף גדול", וזו, בין היתר, הסיבה להקמת מאגדים לאומיים ובינלאומיים. קליטת חבר סגל ניסיונאי חדש דורשת הקמת מעבדה שעלותה רבע עד חצי מיליון דולר, ולעיתים קרובות אף למעלה מכך.

ח. המשאבים הציבוריים להשכלה גבוהה, בישראל ובעולם כולו, הולכים ומצטמצמים. יותר ויותר משאבים חדשים הופכים ל"צבועים": מסומנים ומותנים בפעולות מיוחדות.

ט. דוח שוחט מסמן, לראשונה מזה שבע שנים, תקווה למערכת ההשכלה הגבוהה. דוח זה, שיישומו המלא מותנה בהגדלת שכר הלימוד (שכנגדה יוצאים הסטודנטים), מבטיח לאוניברסיטאות בחומש הקרוב תוספת משמעותית של כ-600 חברי סגל חדשים והגדלה של כ-800 מיליון ₪ במשאבי המחקר.

י. במקביל להקטנת התקצוב גוברת הדרישות לאחריותיות (accountability) של האוניברסיטאות כלפי הציבור. דרישות אלה מתבטאות בין היתר בתהליכי בקרת איכות אקדמית פנימיים וחיצוניים (כדוגמת ועדות הבדיקה הרבות שהקים המל"ג בשנתיים האחרונות). דירוגים שונים (שידובר עליהם בהמשך) ואמות מידה שמציבים ארגונים בינלאומיים כמו ה-OECD מייצגים את החלק הפופולארי של הדרישות הללו.

יא. הכלכלות המערביות מצפות מהאקדמיה ל"העברת ידע" (Technology Transfer), ובמידה לא מעטה אף דורשות את הכוונת המחקר לתחומים יישומיים. מגמות אלה קיימות גם בישראל, וניתן לראות בהסתייגות האוצר בדוח שוחט, לגבי "אי-הכוונת המחקר", כמייצגת את גישה זו.

יב. דגש גובר ניתן בעולם ללימודי מדעים וטכנולוגיה (STEM – Science, Technology, Engineering and Math) שמקובל לראות בהם כמנועי צמיחה כלכליים. ה-OECD מייחד לנושא זה פרק בדוחותיו. הירידה בביקוש ללימודים אלה בארה"ב (הנחזית גם בישראל) מביאה לתקצובים ייעודיים.

יג. הסטודנטים, באמצעות ארגוניהם, הופכים להיות מעורבים יותר בפעילות האוניברסיטאית: הן כצרכנים הדורשים שירות אקדמי ברמה גבוהה יותר, והן כפעילים חברתיים הנוטלים חלק במאבקים ציבוריים: גובה שכר הלימוד, תנאי הלימוד, תקצוב ההשכלה הגבוהה ועוד.

יד. התחרות על סטודנטים ועל שכר הלימוד שלהם מתבטאת, בין היתר בראייה שלהם כ"צרכנים" ובלומדים האקדמיים כ"מוצר". ויתורים אקדמיים ולחצים להקלות, בין היתר באמצעות מעסיקים המטפחים את ה-Corporate Universities, בארה"ב אך גם מחוצה לה, הינם תופעות שליליות נלוות.

טו. עולם ההשכלה הגבוהה הינו גלובלי, והתחרות בו חוצת גבולות. לימודים בחו"ל וחילופי סטודנטים הינם רק שתיים מהתופעות בתחום זה. "תהליך בולוניה" שמוביל האיחוד האירופי אמור להשפיע באופן ניכר על מוביליות באמצעות Credit Transfer. מערכות ממוסדות של Credit Transfer קיימות זה מכבר במדינות רבות בארה"ב ובקנדה.

טז. טכנולוגיות למידה מתקדמות הופכות להיות נפוצות יותר, והדרישה להן "באה מלמטה" (מהסטודנטים). מצד האוניברסיטאות ניכר שימוש בטכנולוגיות הלמידה לשיפור ולהעשרת החוויה הלימודית, ורבות מהן (בארה"ב ומחוצה לה) עושות בהן שימוש להוראה מרחוק, תוך שהן מגייסות סטודנטים נוספים שאינם יכולים או אינם רוצים להגיע לקמפוס.

יז. גוברת המגמה לבין-ולרב-תחומיות. נושא זה "מככב" בתכניות אסטרטגיות של מרבית האוניברסיטאות, כולל במובילות שבהן. יש בו, מטבע הדברים, אופנתיות רבה, אבל כולם מדגישים שהבין-והרב-תחומיות חייבות להישען על תחומיות חזקה.

יח. גוברות מגמות של שיתופי פעולה באקדמיה: ברמת הפרט במאמרים משותפים של חוקרים ממדינות שונות, בקואליציות לקידום נושאים משותפים, וברמה לאומית בהשקעות ענק (כדוגמת CERN).

ריכוז חוזקות וחולשות של האוניברסיטה

אוניברסיטת תל-אביב נהנית מסדרה מרשימה של חוזקות, שרובן נרכשו בעמל רב במשך 51 שנות קיומה. חוזקות אלה נותנות לה יתרונות תחרותיים על-פני אוניברסיטאות אחרות:

- 👉 חשיפה ומוניטין בישראל ובעולם
- 👉 הגדולה בארץ
- 👉 מגוון תחומים
- 👉 איים של מצויינות מחקרית ויצירתית
- 👉 קשר טוב למוסדות מחקר מקבילים בעולם (בעיקר בארה"ב)
- 👉 פעילויות אינטרדיסציפלינריות (אם כי לא במידה מספקת)
- 👉 מיקום מרכזי ואטרקטיבי
- 👉 Feeding Area מקומי גדול ואיכותי של סטודנטים ומרצים
- 👉 מוסד הכשרה אקדמית פרופסיונלית הגדול והמוביל בארץ
- 👉 שילוב בין מחקר, הכשרה ומעורבות ציבורית
- 👉 קמפוס יפה, עם יכולת התרחבות פיזית
- 👉 מקום חי, תוסס, "פועם", עם אנרגיה חיובית
- 👉 מעורבות ציבורית גבוהה של חברי הסגל (דרך הפעילות המחקרית וההוראה)
- 👉 מאגר בוגרים הגדול בארץ (במרכז העשייה בישראל)
- 👉 שיפור באיכות הסגל החדש

מאידך, יש לאוניברסיטה חולשות, שרובן אינן חדשות, אלא שהן הועצמו בשנות המשבר הכלכלי. בראש רשימת החולשות חשוב לציין את תחושות התשישות, השחיקה והניכור של הסגלים באוניברסיטה – העצמת תחושות אלה הינה תוצאה ישירה של חמש שנות קיצוצים אינטנסיביים; הסברים ש"כך היה גם בעבר" אינם רלוונטיים, אפילו אם יש בהם יותר מקורטוב של אמת.

חולשות האוניברסיטה נפרשות על-פני נושאים של פיזור אקדמי רחב מדי, מיצוי לא מלא של פוטנציאל הסגל הבכיר, פערים גדולים במשאבים ובתשתיות, נושאים הקשורים בהתנהלות האוניברסיטה, תדמית האוניברסיטה בקרב הציבור בכלל והסטודנטים בפרט, ומשאבים נמוכים יחסית לגודלה של האוניברסיטה.

הצוות בחן באופן הנוקב ביותר רשימה מפורטת של חולשות, במגמה להתמודד איתן ביושר ובאומץ. ההצעות שלהלן מיועדות להתמודד עם החולשות ולהתגבר עליהן.

ריכוז הזדמנויות ואיומים בסביבה

איומים/סיכונים	הזדמנויות	נושא			
<ul style="list-style-type: none"> קיצוצים נוספים בתקצוב הציבורי דוח שוחט מרחיב את הפעילות הישירה ללא תמיכה מקבילה בתשתיות ללא הגדלת שכה"ל דוח שוחט עלול להיגנו 	<ul style="list-style-type: none"> משאבים נוספים (שוחט) התחלה של שכ"ל דיפרנציאלי (שוחט) תמלוגים מהעברת ידע 	משאבים	משאבים וסגל		
		<ul style="list-style-type: none"> רציונליזציה - ביטול עיוותים לטובתנו "שמיכה קצרה" אם סך המשאבים לא יספיקו 		<ul style="list-style-type: none"> רציונליזציה - תיקון עיוותים לרעתנו עידוד להתנהלות "נכונה יותר" 	מודל תקצוב חדש
		<ul style="list-style-type: none"> תחרות מצד כל האוניברסיטאות ציוד מחקרי מתייקר בהתמדה 		<ul style="list-style-type: none"> הגדלה ייעודית: מענקים תחרותיים, תשתיות, רוח (שוחט) האיחוד האירופי איגום משאבים יקרים ("מחקר גדול") 	משאבי מחקר
		<ul style="list-style-type: none"> התפשרות על רמה (בכדי "לא לאבד הזדמנות") הקצאה תחרותית של המשאבים להגדלת הסגל העלאת בסיס השכר של הסגל הבכיר ללא שינוי מהותי בתפוקות 		<ul style="list-style-type: none"> הגדלת הסגל הבכיר בכ-600 (שוחט) תגמול "תומך איכות" לסגל בכיר חדש וקיים (שוחט) 	סגל
<ul style="list-style-type: none"> אוני' זרות שיפעלו ישירות בישראל תלמידים ישראליים שיבחרו ללמוד בחו"ל 	<ul style="list-style-type: none"> תלמידי חו"ל (סמסטר או שנה בישראל) שת"פים עם אוניברסיטאות מובילות (בתכניות יוקרתיות ובאחרות) "אמנת בלוניה" הפועלת להרחבת המוביליות בין מדינה (בין היתר דרך מנגנונים של credit transfer) 	גלובליזציה	מגמות		
		<ul style="list-style-type: none"> חשיפת תחומים "בינוניים" תקפות נמוכה של תהליכי הבקרה עומס בירוקרטי ללא תמורה העברת ידע (Technology Transfer) 		<ul style="list-style-type: none"> הכרה חיצונית באיכויות ("יתו תקן") הבלטת האיכות לעומת מכללות הצדקה לקבלת משאבים נוספים העברת ידע (Technology Transfer) 	אחריותיות ובקרה
		<ul style="list-style-type: none"> שינויים בתחומים המבוקשים עלולים להותיר את האוניברסיטה עם סגל קבוע ומעט ביקוש 		<ul style="list-style-type: none"> תכנון רב-שנתי של משאבים פנימיים לצורך ניטור מגמות חיצוניות 	גמישות מבנית
		<ul style="list-style-type: none"> שטחיות והרבה Buzzword 		<ul style="list-style-type: none"> מיצוי הרוחב של האוניברסיטה תחומי מחקר ותכניות לימוד חדשים 	בין-תחומיות
		<ul style="list-style-type: none"> עלויות נוספות לקיום הלימודים 		<ul style="list-style-type: none"> שיפור איכות וחווית הלמידה הרחבת מעגל הלומדים מחוץ לקמפוס (לימוד מרחוק באמצעות e-Learning) 	טכנולוגיות למידה
		<ul style="list-style-type: none"> גידול קטן בסך הביקוש בחומש הקרוב הקפאת סך המתקבלים לתואר ראשון על 20,000 בשנה שחיקה בביקוש ללימודים העיוניים – במדעים ובעיקר ברוח תחרות בין-אוניברסיטאית בתחומים המבוקשים תחרות מצד המכללות המתוקצבות במרכז תחרות מצד המכללות הלא-מתוקצבות (במרכז) 		<ul style="list-style-type: none"> אוכלוסיות חדשות: חרדים, ערבים, פריפריה תקצוב מיוחד עבור הסטת 2,000 סטודנטים מהמערב למזרח (שוחט) שיתופי פעולה לחיזוק מדעי הרוח 	תואר ראשון
		<ul style="list-style-type: none"> תחרות בין-אוניברסיטאית בתחומים המבוקשים תחרות מצד המכללות המתוקצבות במרכז תחרות מצד המכללות הלא-מתוקצבות (במרכז) תחרות מ-ואל חו"ל 		<ul style="list-style-type: none"> תוספת של 4,000 סטודנטים (שוחט) תמרוץ לימודים לתואר שני עם תזה תואר שני ללא תזה ימומן ברובו המכריע משכ"ל (שיעלה ויהיה דיפרנציאלי) הבשלת ה-"After-effect" של הגידול העצום בתואר הראשון שיתופי פעולה בלימודים מתקדמים 	תואר שני
<ul style="list-style-type: none"> מכסה למספר הדוקטורנטים המתוקצבים מיצוי פוטנציאל הן של הסטודנטים והן של המנחים שחיקת איכות התואר (הופך ליותר "זמין") 	<ul style="list-style-type: none"> תקצוב מוחלט של הדוקטורנטים במודל ההוראה (במקום תקצוב יחסי במודל המחקר) 	תואר שלישי			
<ul style="list-style-type: none"> רגולציה ומגבלות 	<ul style="list-style-type: none"> פוטנציאל צמיחה מעבר למכסת ות"ת 	תכניות חוץ-תקציביות			
	<ul style="list-style-type: none"> אוכלוסיות לומדים חדשות 	Lifelong Learning			

פרק ג: נקודות ייחוס להיערכות האסטרטגית

פרק זה דן בשלוש נקודות ייחוס להיערכות האסטרטגית: על מצוינות אקדמית – כוכב הצפון שאליו חייבת כל אוניברסיטת מחקר להתכוון, על גיוון, איזונים פנימיים ומינונים בקמפוס – מכלול של נושאים הנדרשים לקיים אוניברסיטה מגוונת ומאוזנת, ועל דירוגים עולמיים של אוניברסיטאות – הכרת המסגרת שבה נדרשת האוניברסיטה להתמודד בשאיפתה להימנות על הצמרת העולמית.

על מצוינות אקדמית

אוניברסיטה מצוינת הינה אוניברסיטה שיש לה הרבה חברי סגל מצוינים והרבה יחידות מצוינות. שיפור המצוינות של אוניברסיטה יכול להיעשות בעיקר דרך גיוס של חברי סגל חדש מצטיינים, דרך טיפוח יחידות מצטיינות תוך הסטת משאבים מיחידות בינוניות וחלשות, ובמידה פחותה יותר, אך לא מבוטלת, דרך מיצוי פוטנציאל הסגל הקיים.

סגל חדש מצטיין ירצה להצטרף ליחידה מצוינת באוניברסיטה בעלת מוניטין המציעה לה/לו תשתיות מתאימות למחקר מתקדם, עמיתים ברמה בינלאומית, ותנאי עבודה תומכים.

לכן, הדרך הארוכה למצוינות מתחילה בגיוס סלקטיבי של חברי סגל מצטיינים ליחידות שיש להן אתוס של מצוינות. בדרך זו חשוב להימנע מפשרות של נוחות רגעית, מתופעות של inbreeding, ומהענקת קביעות "לכל החיים" משיקולים של אי-נעימות.

השאיפה למצוינות חייבת להיות אינטרינזית, אצל חבר הסגל ואצל היחידה. האוניברסיטה כמוסד יכולה בעיקר לתמוך ולעודד את השאיפה למצוינות, תוך שהיא מבטיחה באופן עקבי ושיטתי שלא תהיה גלישה לבינוניות:

- ברמת הפרט – בגיוס, בהענקת קביעות ובקידומים.
- בבקרת איכות יחידתית – באמצעות ועדות סוקרות חיצוניות המופעלות על-ידי יחידה מרכזית לבקרת איכות אקדמית. זוהי פעולה שיש לחדשה בהקדם, לאחר שנעצרה בתחילת היערכותה עקב הפעלת ועדות הבדיקה הרבות של המל"ג.
- בניטור מדדי קירוב (proxy) לאיכות כגון: זכייה בפרסים, הגשת מענקים, אחוזי זכייה במענקים, מספר תלמידי מחקר מונחים, ציטוטים, ספרים ועוד.
- ובאיתותים ברורים של טיפוח מוקדי מצוינות, קיימים ופוטנציאליים, תוך הסטת משאבים מיחידות בינוניות וחלשות.

בעידן התחרותי שבו אנו פועלים האוניברסיטה חייבת להבטיח את כושר התחרות שלה על דור העתיד האקדמי:

- בהעמדת תשתיות מחקר – אישיות, יחידתיות וכלל-אוניברסיטאיות.
- במתן שירות אקדמי ומינהלי מצטיינים.
- בהעמדת תנאי ההתחלה הטובים ביותר שיאפשרו לחבר הסגל החדש להשקיע את כל מעייניו במחקר ולא במינהלות.
- בהעמדת סביבה אקדמית תומכת ומאתגרת.
- במתן מלגות דיפרנציאליות לתלמידי המחקר המצטיינים.

ההכרה בצורך בכל אלה קיימת כיום אצל כל השותפים להנהגת האוניברסיטה, בהנהלה ובפקולטות כאחד. המעבר מתיאוריה למעשה מותנה בהיקף המשאבים הנוספים שהאוניברסיטה תוכל להעמיד לטובת צורך זה.

על גיוון, איזונים פנימיים ומינונים בקמפוס

כאמור לעיל, אוניברסיטת תל-אביב הינה אוניברסיטת מחקר ציבורית מטרופוליטאנית ומגוונת. אפיונים אלה מחייבים שמירה על כמה מימדים של איזונים פנימיים ושל מינונים :

- א. **איזון בין הוראה ומחקר** – אוניברסיטה מחקרית חייבת לשמור על איזון ועל הידודיות בין הוראה ומחקר, אחרת היא קולג' מחד או מכון מחקר מאידך. למרות שעיקר העשייה האוניברסיטאית יונקת ממחקר, חשוב לתת להוראה משקל מרכזי, כולל בהתייחסות לגיוס סגל ולקידומו.
- ב. **איזון בין תחומי הפעילות בקמפוס** – הגיוון של אוניברסיטת תל-אביב מחייב לשמור על איזון בין ארבעת כנפות הקמפוס: בין "מזרח" ו"מערב", ואף בין הפלחים המרכיבים כל-אחד מהם (ביו-מד, מדעים מדויקים והנדסה, רוח ואמנויות, ומדעי החברה במובנם הרחב). האיזון אינו מטרה אלא אמצעי, אך חייבים להבטיחו בתוך "רצועות ניווד" כפי שיפורט בהמשך.
- ג. **איזון בין הסגל האקדמי והסגל המינהלי** – הסגל המינהלי צריך לתמוך בשתי הפעילויות העיקריות של האוניברסיטה, הוראה ומחקר, ולשרת בראש ובראשונה את פעילות הסגל האקדמי הבכיר שעליו בנויה האוניברסיטה. השנים הקשות שעברו על האוניברסיטה פגעו בכל הסגלים כאחד, לכן חשוב שגם ביציאה לצמיחה יישמר האיזון ותינתן התמיכה המינהלית הנדרשת למימוש יעדי האוניברסיטה: הן בשירותים לסטודנטים ולכלל סגלי ההוראה, הן בשירותי מחקר ישירים לחוקרים והן בשירותי המינהל הכללי לחברי הסגל האקדמי וליחידות האוניברסיטה. הסגל המינהלי של האוניברסיטה הינו שותף ראוי ומרכזי לכל יוזמה ומאמץ לקידום האוניברסיטה.
- ד. **איזון בין איכות ורמת הלימודים לבין "השירות הלימודי"** – השכלה גבוהה אינה "מוצר" והסטודנטים אינם "צרכנים" במובן הרגיל של הביטויים הללו. איכות ורמת הלימודים האקדמיים הם היעדים המוחלטים הצריכים להנחות את ההוראה והלמידה בקמפוס, והם אלה הנותנים את הערך האמיתי לתארים שאיתם יוצאים הבוגרים לעולם הגדול. יחד עם זאת, ומבלי לוותר כהוא זה על האיכות והרמה, האוניברסיטה צריכה לתת לסטודנטים שלה שירות לימודי מצטיין, הכולל תנאים פיזיים נאותים, מעבדות, תמיכה לימודית ואישית, ייעוץ, שירות מינהלי וגם התייחסות אישית מצד הסגל האקדמי. החוויה הלימודית מורכבת מהשילוב הנכון של איכות ורמה עם שירות כאמור.
- ה. **גיוון אוכלוסיית הסטודנטים** – מצוינות היא הדגל של אוניברסיטת מחקר איכותית, ואיכות הסטודנטים הינה אחד התנאים ההכרחיים למצוינות. יחד עם זאת, לאוניברסיטה יש גם שליחות חברתית שבמסגרתה היא נדרשת להרחיב את הנגישות לקמפוס גם לסטודנטים בעלי פוטנציאל ומוטיבציה שאינם נמצאים בהכרח בראש מדרג נתוני הקבלה. מדובר על הרבה יותר מ"אפליה מתקנת", הכוונה הינה שאוכלוסיית הסטודנטים תייצג באופן יותר נאמן את הציבור הישראלי.
- ו. **המינון בין סגל וסטודנטים עיוניים ויישומיים** – מטבע הדברים הביקוש ללימודים הנתפסים כיישומיים גדול בהרבה מזה ללימודים העיוניים. למרות זאת, האוניברסיטה צריכה לתת משקל גדול יותר ללימודים העיוניים ואחד הביטויים לכך הינו במספר חברי הסגל האקדמי העוסקים במחקר עיוני. מחיר אפשרי להעדפה כזו הינו ביחס גדול יותר של מספרי סטודנטים לסגל בכיר בתכניות לימוד יישומיות, אולם זהו מחיר שראוי ונכון לאוניברסיטה לשאת בו.
- ז. **המינון שבין מורים מהסגל הבכיר למורים אחרים** – אוניברסיטת תל-אביב חייבת לבסס את עיקר ההוראה בשיעורים ובסמינרים על סגל בכיר. סגל לא-בכיר (סגל זוטור ומורים מן החוץ) אמור להשלים בעיקר פערים זמניים (כגון שבתונים וחל"תים) והתמחויות יישומיות שאינן בנמצא בקרב הסגל הבכיר. שמירה על המינונים הנדרשים קוראת גם למיצוי מירבי של פוטנציאל ההוראה של הסגל הבכיר, כולל גימלאים.
- ח. **איזון בין האוניברסיטה לבין סביבתה** – אוניברסיטת תל-אביב הינה, בין היתר, אוניברסיטה של העיר תל-אביב ושל המטרופולין גוש דן. בתור שכזאת האוניברסיטה צריכה להיות פתוחה לסביבתה, פיזית ומושגית.
- ט. **ולבסוף, גם האיזון והיציגויות המגדרית** – גם כאן, מבלי לוותר כהוא זה על רמה ועל דרישות אקדמיות, חשוב להבטיח איזון מגדרי, ולפחות ייצוג נאות לשני המינים בוועדות ובפורומים אוניברסיטאיים.

על דירוגים עולמיים של אוניברסיטאות

דירוג אוניברסיטאות הינו מלאכה מורכבת המשלבת שטחיות רבה עם הרבה יחסי ציבור. אולם, העניין הרב שמגלה הציבור בעולם כולו בהשכלה גבוהה, הופך דירוגים אלה לפופולאריים במידה כזו שכולם מציצים בהם, ואלו המדורגים בהם במקומות הגבוהים שמחים להתגאות בהם.

שניים מהדירוגים הבולטים הינם דירוג 200 האוניברסיטאות המובילות של ה- Times Higher Education Supplement (THES) ודירוג 500 האוניברסיטאות העולמיות של אוניברסיטת שנגחאי. בשני הדירוגים הללו זוכה ישראל לנציגות מכובדת: בדירוג ה-THES לשנת 2006 מדורגים האוניברסיטה העברית (114), אוניברסיטת תל-אביב (147) והטכניון (158). בדירוג שנגחאי ממוקמות שלוש המובילות במקומות גבוהים יותר, וגם שלוש האחרות נכללות בו. חשוב להדגיש שמכון ויצמן לא נכלל בדירוגים הללו (ככל הנראה ההתייחסות אליו הינה כאל מכון מחקר ולא כאל אוניברסיטה).

חשוב להבין את הפרמטרים שעל-פיהם נבנים הדירוגים הללו:

- בדירוג ה-THES נכללים הערכת עמיתים (במשקל 40%) והערכת מגייסי כוח-אדם (10%), סגל ביני"ל (5%) וסטודנטים ביני"ל (5%), היחס שבין סטודנטים לסגל (20%) וממוצע ציטוטים לחבר סגל (20%).
- בדירוג שנגחאי נכללים פרסים של בוגרים (10%) ושל חברי סגל (20%), ציטוטים ב-21 פרסומים נחשבים (20%), פרסומים ב-Nature וב-Science (20%), אינדקס הציטוטים (20%), וציון לגודל (10%).

המיקום של אוניברסיטת תל-אביב מרשים בהתחשב בניקוד הנמוך למדדים בדבר נוכחות של סגל וסטודנטים מחו"ל, במיעוט זוכי פרסים ובמדדי סטודנטים-סגל גבוהים מהמקובל. האוניברסיטה זוכה לציונים גבוהים ביותר בפרסומים (בדירוג ה-THES היא נמצאת במקום ה-25 בציטוטים פר חבר סגל!).

"פוטנציאל השיפור" טמון בפרסים (שהשליטה בהם מוגבלת ביותר, אם בכלל), בשיפור היחס שבין סטודנטים לסגל (הכרוך במשאבים אדירים), ובעיקר בגלובליזציה: סטודנטים ומרצים ביני"ל, ומעל לכל בטיפול מערך הקשרים הביני"ל של האוניברסיטה, וביצירת מודעות והכרה של אנשי אקדמיה מובילים להישגים של האוניברסיטה.

עיון מעמיק יותר בדירוגים לפי תחומים מלמד שתחום המדעים הינו המצטיין בתל-אביב. כאן ניתן גם ללמוד שהתקדמות בביו-מד תקפיץ את אוניברסיטת תל-אביב במעלה הדירוגים, כאשר הנדסה, רוח וחברה הינם הבאים בתור לשיפור.

טיימס 2007			טיימס 2006			שנגחאי 2007			מיקום כולל
א"ע	ת"א	טכניון	א"ע	ת"א	טכניון	א"ע	ת"א	טכניון	
128	151	לא נכלל	119	147	158	64	117	106	
Top 50 (שיטה חדשה)			דומה לא"ע ולטכניון			לפי תחומים (Top 100):			
36	-	-	50	58	52	60	61	55	מדעים
25	-	-	30	-	-	38	91	-	הנדסה
-	-	-	-	-	63	-	-	79	ביו-מד
-	-	-	-	51	44	-	84	40	חברה
-	-	39	-	87	43				רוח ואמנויות

אסור לאוניברסיטה "להתיישר" לפי מדדים חיצוניים, שחלקם מן הסתם שטחיים וחלקם מעוותים. האוניברסיטה חייבת לפעול על-פי "סרגל פנימי" שיבטיח את מצוינותה (כמפורט בסעיף הקודם). אולם, אותם מדדים מתוך הדירוגים הביני"ל שנכון לאוניברסיטה לאמץ (כמו למשל ציטוטים, על כל הפרובלמטיקה הידועה שלהם) צריכים לשמש כ"אמת מידה" פנימית.

התקדמות למקום ה-50 בעולם אינה דבר שיכול להיעשות בן-לילה. אולם, התקדמות רציפה שתביא את האוניברסיטה תוך 5 שנים למקום 80 עד 100 צריכה להיות יעד שניתן ושצריך לשאוף אליו. משם, המשך ההתקדמות צריך להיות מהלך טבעי.

פרק ד: ליבת תכנית ההיערכות האסטרטגית

ליבת תכנית ההיערכות האסטרטגית בנויה מחמישה מרכיבים שיפורטו להלן: א. נושאי המפתח להיערכות האוניברסיטה, ב. היעדים הנגזרים מהם, ג. מסגרת הפעולה המוצעת להשגת היעדים ובצידה "הערת אזהרה", ד. סדרת הפעולות המוצעות להשגת היעדים, ו-ה. תהליך מוצע לקביעת סדרי עדיפויות.

נושאי המפתח להיערכות האוניברסיטה

מתוך ניתוח משולב של תמונת המצב הפנימית של אוניברסיטת תל-אביב יחד עם תמונת המצב החיצונית של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל וגם בעולם, עולים **נושאי המפתח העיקריים** שאיתם צריכה האוניברסיטה להתמודד בשנים הקרובות:

- א. **חיזוק המצוינות האקדמית** במדעי החברה והרוח לסוגיהם, בהנדסה ובמיוחד בתחום הביו-מד, הן באמצעות גיוס סגל חדש מצטיין והן במיצוי הפוטנציאל של הסגל הקיים.
- ב. **הרחבת התשתיות התומכות** בפעילות האקדמית, הן בהוראה ובעיקר במחקר.
- ג. **מיקוד תחומי הפעילות** תוך כינוס תחומי פעילות קטנים וצרים למסגרות רחבות יותר.
- ד. פעולה נמרצת ל**שינוי מגמות הביקוש ללימודים**, במיוחד בתחומים העיוניים ובמדעים הבסיסיים (מדויקים, חיים ובעיקר רוח).
- ה. **הגברת ההזדהות ותחושת השייכות של כל השותפים לעשייה באוניברסיטה**: הסגל הבכיר, הסגל הזוטור, הסגל המינהלי והטכני, כמו גם ציבור הסטודנטים.
- ו. **שיפור התנהלות האוניברסיטה** במספר נושאים קריטיים, ובראשם ביזור והעצמת דקאנים, תכניות עבודה ויעדים, אחריותיות ותמרוץ, ופיתוח סגל.

טיפול משולב ומתואם בכל נושאי המפתח הללו צריך להפוך את אוניברסיטת תל-אביב ל**לאטרקטיבית יותר** עבור מועמדים וסטודנטים, עבור תלמידי מחקר, עבור חברי סגל חדשים וותיקים, עבור עובדי האוניברסיטה, עבור בוגרים וידידים, עבור תורמים בארץ ובחול, ועבור הציבור הרחב. הגברת האטרקטיביות של האוניברסיטה אמורה לשמש כמנוע ההתחדשות והצמיחה אחרי שבע השנים של התמודדות קשה עם אתגר ייצוב האוניברסיטה.

יעדי האוניברסיטה

בכדי להתמודד עם נושאי המפתח מוצע להנהלת האוניברסיטה לפעול להשגת יעדים אקדמיים ויעדים ארגוניים תומכים.

א. היעדים האקדמיים:

- (1) שיפור המצוינות המוסדית, היחידתית והאישית.
- (2) איפשר (facilitation) של רב-תחומיות הנשענת על תחומיות חזקה
- (3) השתלבות במגמות הגלובליזציה במחקר ובהוראה.
- (4) הוראה איכותית.
- (5) שיפור השירות לסטודנטים.
- (6) שירות לקהילה.

- 1) "אוניברסיטה אחת" - הגברת ההזדהות והשייכות של כל אנשי האוניברסיטה, תוך הגברת השילובים בין יחידות ובין הסגלים.
- 2) מיתוג ומיצוב מחודשים.
- 3) הרחבת הבסיס הכלכלי של האוניברסיטה, במיוחד באמצעות גיוס משאבים, הגדלת הכנסות עצמיות והתייעלות.
- 4) ארגון היחידות האקדמיות במתכונות גמישות יותר.
- 5) העמדת תשתיות מחקר יקרות מרכזיות והגברת השיתוף בתשתיות ובשירותים קיימים (ובהם ספריות).
- 6) הגברת שיתופי הפעולה האקדמיים של האוניברסיטה בארץ ובעולם.
- 7) שיפור אופן הטיפול במועמדים בכוח ובפועל ובסטודנטים.
- 8) שיפור התנהלות האוניברסיטה: ביזור והעצמת דקאנים, הנהגת תכניות עבודה ויעדים, אחריותיות ותמרוץ, שיפור הטיפול במשאב האנושי.

מסגרת הפעולה המוצעת

ביעדים הנ"ל, כמו גם בפעולות שיוצע להלן לנקוט בכדי לאפשר את השגתם, אין כמעט כל חדש. האוניברסיטה מקיימת את מרביתם כדבר שבשגרה, ומתלבטת בהצעות החדשות שבהן מזה זמן. הערך היחיד של התכנית המוצעת הינו במכלול ובקריאה להנהלת האוניברסיטה לפעול בצורה מתואמת ומשתפת להשגתה על-פי סדרי עדיפויות ובהתאם למשאבים הזמינים.

בהנחה שיש הסכמה על חשיבות הפעולות המוצעות ועל תרומתן להשגת היעדים³, אנו עומדים מול אתגרים של יכולת ביצוע ושל משאבים זמינים. חלק מהפעולות אינן עולות כסף, וחלק אף אמור להביא עודפי הכנסות בשלב כזה או אחר – פעולות אלה שומה על האוניברסיטה לבצע מיידית, בנחישות ובעקביות.

מקצת הפעולות, ומן הסתם החשובות שבהן, דורשות משאבים, חלקם אף גדולים ביותר. האוניברסיטה יכולה וצריכה להתייעל, בעיקר דרך הסטת משאבים פנימית. אבל, שבע השנים הקשות שעברו על האוניברסיטה לא הותירו בה "עודפי שומן" משמעותיים שניתן לעשות בהם שימוש לצורך צמיחה. לכן, נותרים לאוניברסיטה שני מקורות פוטנציאליים למימון הפעולות הנוספות, הנדרשות להשגת יעדיה: א. הגדלת תקצוב המדינה ו/או ב. הגדלת המקורות העצמיים.

סביר להניח שבעקבות דוח שוחט יוגדלו משאביה של מערכת ההשכלה הגבוהה, אולי אף בצורה משמעותית. אולם, קשה להניח שהם יגדלו במלוא השיעורים המומלצים בדוח. זאת ועוד, הצרכים התקציביים הדוחקים, ובראשם אלו של מערכת החינוך הבסיסית, עלולים לבוא על-חשבון הקצאות משאבים להשכלה הגבוהה. שיעורו של התקצוב הציבורי להשכלה גבוהה בעולם כולו הולך ומצטמצם, בעוד שהצרכים הולכים וגדלים. המציאות הגיאופוליטית, משברים כלכליים עולמיים ומחזורי גאות ושפל מקומיים עלולים להתבטא אף בחזרה לקיצוצי תקציב כוללים, שיוחלו גם על מערכת ההשכלה הגבוהה.

המסקנה המתבקשת הינה שהאוניברסיטה חייבת לבסס את השלמת המשאבים הנדרשים להשגת יעדיה, מעבר לאלו שגייעו אליה בעקבות דוח שוחט, על הגדלת המקורות העצמיים. על האוניברסיטה להחליט לקחת בידיה את גורלה ואת שיפור עתידה, ולנקוט בצעדים שיגדילו את מקורותיה העצמיים, הן מהתייעלות, הן מפעולות שיותירו עודפים והן מגיוס משאבים.

אשר-על-כן, המתווה המוצע להיערכות האסטרטגית של האוניברסיטה הינו:

- א. השגת יעדי האוניברסיטה תתאפשר באמצעות סדרה ברורה של פעולות דוגמת אלה המוצעות להלן¹. חלק גדול של הפעולות, בעיקר אלה הנדרשות להשגת היעדים האקדמיים, יצריכו בחינה מעמיקה יותר באמצעות צוותי משימה. לכל פעולה מוגדר:
 - 1) הגורם האחראי בהנהלת האוניברסיטה למימוש הפעולה.

³ ניתן, כמובן, לגרוע, לשנות ולהוסיף על הרשימה

- 2) **התפוקות המצופות ו/או המדדים** להשגת התוצאה הנדרשת.
- 3) **"תג המחיר"** של הפעולה⁴ – תג זה מפורט במונחי תוספת המשאבים הנדרשת בשנה הראשונה (תשס"ט) ובשנה החמישית (תשע"ג), ביחס לתקציב ולפעולות המתקיימות בתשס"ח.
- 4) **דרגת העדיפות** בסולם של 1 עד 5 (העדיפות הגבוהה ביותר).

- ב. **בחירת היעדים והפעולות המקובלים על הנהלת האוניברסיטה והחלטה נחושה לפעול למימושם** - איננו באים לטעון שההצעות הן "מקשה אחת" וניתן בהחלט לבחור במקבץ המקובל על הנהגת האוניברסיטה. אבל, אותם היעדים ואותן הפעולות שייבחרו צריכים לחייב את הנהלת האוניברסיטה לפעולה מתואמת ועקבית. עדיף לוותר על פעולות שאולי לא ניתן לממשן ועל יעדים פחות קריטיים, מאשר לצאת בהכרזות שאי-מימושן רק יגביר את התסכול ואת חוסר האמון במהלכים עתידיים.
- ג. **קביעה ברורה ושקופה של סדרי עדיפויות בין הפעולות השונות** – ברור שלא יהיה ניתן לממש את כל הפעולות שיוחלט לקבל; מגבלת המשאבים תהיה תמיד חזקה מהצרכים. יחד עם זאת, חשוב שיהיה ברור, וידוע לכולם, מהו סדר העדיפויות ומה מתוכנן לביצוע בכל מדרגה של משאבים נוספים.
- ד. **הפניית כל המשאבים האפשריים לטובת הפעולות שייבחרו** – חשוב לשרד לקמפוס מסר ברור של התחדשות וצמיחה, אפילו תוך נטילת סיכונים של חריגה קלה (הדגש של קלה!) בתזרים השוטף. צריך גם לראות בחלק גדול של הפעולות כהשקעה שתיתן את פירותיה בעתיד.
- ה. **שילוב הדקאנים בתהליך, תוך איפסור דרגות חופש לסדרי העדיפויות של הפקולטות** – דקאני הפקולטות הינם אלו שיכולים "לעשות את ההבדל" בין תפעול והישרדות לבין פיתוח וצמיחה – בפרק על התנהלות האוניברסיטה מוקדשת לנושא זה התייחסות מיוחדת. הדקאנים יתבקשו להציג, במסגרת המתווה הכולל שיאושר, את התכניות האסטרטגיות הספציפיות שלהם. ברור שלכל פקולטה תידרש חליפת פתרונויות המותאמת לצרכיה ולמאפייניה, אך יש להבטיח שהתכניות הפקולטיות נמצאות בהלימה עם היעדים האוניברסיטאיים.
- ו. **ניטור שוטף של יישום ההיערכות האסטרטגית** – ניטור זה מיועד להבטיח התקדמות על-פי המתווה המאושר ותיאום בין כל השותפים לעשייה, כמו גם עדכון על-פי התוצאות בשטח ובעיקר לפי שינויים בסביבה.

"הערת אזהרה"

המתווה המוצג כאן בחר במודע לשרד לקמפוס מסר של התחדשות וצמיחה, אחרי השנים הקשות של בלימה, ייצוב ואיזון האוניברסיטה. יחד עם זאת האוניברסיטה מחויבת לזהירות ולאחריות:

א. הגדלת צד ההכנסות אינה מובטחת כלל ועיקר, הן בהקצבות ות"ת והן בהגדלת מספר התלמידים בחזרה למכסת ות"ת.

ב. ומאידך, צפוי גידול מובנה בהוצאות: הפיצוי בגין הסכמי השכר שבדרך יהיה חלקי, והפנסיה התקציבית תמשיך לעלות עד 2018.

לכן, האוניברסיטה חייבת להיערך גם למצב שבו ייגזר עליה להישאר עם 970 תקנים של סגל בכיר ועם צרכים הגדולים בהרבה ממקורותיה. **בכדי לשמור על מצוינות גם בתנאים קשים אלה, תידרש האוניברסיטה למקד ביתר שאת את הדגש על הפעולות הנכללות להלן ביעדים 10 (הרחבת הבסיס הכלכלי, ובראשה הגדלת גיוס המשאבים מתרומות), 11 (התייעלות) ו-12 (ארגון אקדמי).**

⁴ "תגי המחיר" של הפעילויות השונות ייבדקו בפרוטרוט לגבי הפעולות שהנהלת האוניברסיטה תחליט לאמץ

מתווה כללי של פעולות להשגת יעדי האוניברסיטה^{5,6}

יעדים אקדמיים

יעד 1 – מצינות יחידתית

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
רקטור	1.1. הגדרת מדדים רלוונטיים ("מהי מצינות?")	סט מדדים
	1.2. בקרת איכות ברמה יחידתית – הפעלת היחידה לבקרה אקדמית (ועדות סוקרות חיצוניות ליחידות ולנושאי רחב)	הקמה בתשס"ח + ת"ע רב-שנתית לסקירה + לפחות 2 יחידות נסקרות בשנה
	1.3. שת"פים פונקציונליים בביו-מד	גיבוש מודל שת"פ + פיילוט במיקרוביולוגיה
	1.4. סימון התחומים המצטיינים ועידודם ובחינת עתידם של תחומים חלשים	

יעד 2 – מצינות אישית

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
רקטור	2.1. קליטת סגל חדש מצטיין (בלבד!), כולל תהליכי גיוס (מכרזים, למשל) ונוהל קליטה	נהלים
	2.2. קליטה של כ-30 חברי סגל חדשים מצטיינים בכל שנה (לשימור המצב הקיים) – כולל היערכות מיוחדת לקליטת הניסיונאים שבהם	[%] זכויות בפרסים ובמענקים
	2.3. קליטה של 6 חברי סגל חדשים מצטיינים נוספים בכל שנה (השלמה "ל-1000")	כנ"ל
	2.4. קליטה של עוד 10 חברי סגל חדשים מצטיינים נוספים בכל שנה (השלמה "ל-1050")	כנ"ל
	2.5. קביעות וקידום על-פי מצינות בלבד (כולל בהוראה) – עדכון וחידוד הכללים ונהלים	[%] סגל שאינו מקבל קביעות
	2.6. מיצוי פוטנציאל הסגל הקיים (במחקר ו/או בהוראה) – כולל: חידוד האתוס האקדמי, הכרה ופרסים להצטיינות ותרומה מיוחדת	[%] שיפור בהגשות ובזכויות + [X] פרסי הצטיינות + מדדי פרסומים וצטיינות
סגן נשיא למו"פ	2.7. הגדלה משמעותית של מספר הפוסטדוקים (15 נוספים בכל שנה)	מימוש + בקרת תרומה למחקר

יעד 3 – איפסור רב-תחומיות

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
סגן נשיא למו"פ	3.1. מרכזי מחקר בין-תחומיים לתקופות מוגבלות	הקמת 3 << 8 מרכזים + הגדלת מענקים ותלמידי מחקר + כנסים ופעילויות
	3.2. "מתחמים רב-תחומיים" (שבהם ירוכזו תשתיות מחקר משותפות)	ארגון/הקמת [X] מתחמים
מנכ"ל + רקטור	3.3. בניינים חדשים (בהתאם לתכנית האב הפיזית) שיעודדו ויתמרו שילובים רב-תחומיים (ובראשם בניין לטכנולוגיות ביו-רפואיות ובניין משותף לרוח ולאמנויות)	פרוגרמות עד סוף תשס"ח + יישום לפי סדרי עדיפויות וזמינות משאבים
	3.4. מנגנונים לטיפול בתלמידי מחקר בינתחומיים – כמו למשל ועדות אד-הוק רב-תחומיות	הגדרת המנגנונים ויישומם
ס' נשיא + ס' רקטור	3.5. מסגרות לקליטת חברי סגל רב-תחומיים	[3] חברי סגל דו-תחומיים חדשים בשנה
	3.6. תמיכה בתכניות לימודים משולבות חדשות	8 תכניות חדשות המגייסות לפחות [X] תלמידים חדשים נטו

⁵ הרכישה שלהן מוצגת כטייטה רציונלית – נדרש ציבור נוסף

⁶ בתוך המתווה שיאושר ישולבו בהמשך התכניות הספציפיות של הפקולטות

יעד 4 – השתלבות במגמות הגלובליזציה במחקר ובהוראה

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
סגן הרקטור	4.1. שת"פ בינ"ל – סגל וסטודנטים	[X] הסכמי פעילים חדשים בשנה + [Z/Y] סטודנטים יוצאים/באים בשנה + [W] חברי סגל מחו"ל
	4.2. הגדלת היצע קורסים באנגלית (כולל "אחד חובה" בתואר שני)	היצע של [Y << X] קורסים הנלמד ע"י [W << Z] תל" בשנה
	4.3. תלמידי חו"ל	הגדלה ב-[X] תלמידי חו"ל בכל שנה
	4.4. כנסים בינ"ל	הגדלה ב-[X] את מספר הכנסים הבינ"ל
	4.5. גורם מרכז כלל-אוניברסיטאי (הן להתקשרויות והן לביצוע)	מינוי מרכז + התנעת הפעילות

יעד 5 – הוראה איכותית

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
סגן הרקטור	5.1. רענון תכניות הלימודים	
	5.2. שיפור ההוראה – כולל: תמיכה פדגוגית + סקרי הוראה + הערכת עמיתים + מרכיב בקידום	שיפור בסקרי ההוראה + שיפור בשביעות רצון הסטודנטים
	5.3. שילוב טכנולוגיות למידה (כולל קורסים מקוונים במלואם, וידאו ברשת, חומרי למידה ברשת...)	[4 << 12] קורסים נוספים מדי שנה
	5.4. קורסי השכלה כללית (כולל "X ש"ס חובה")	תכנית אוניברסיטאית + יישום תוך 5 שנים

יעד 6 – שיפור השירות לסטודנטים

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
מנכ"ל + סגן רקטור	6.1. שיפור שירות אקדמי ומינהלי – כולל: עיתוי מועדי ב', מזכירות זמינות, מוקדי פניות...	שיפור בשביעות רצון סטודנטים
דקאן הסטודנטים	6.2. תמיכה לימודית בסטודנטים הנדרשים לכך – כולל: סיוע כללי בלמידה, שיעורי עזר, ...	הקטנת שיעור נשירה + שיפור במדדי האוכלוסיות הרלוונטיות
סגן רקטור	6.3. הרחבת היקף שעות התרגול ובדיקת תרגילים	תכנית אוניברסיטאית + יישום תוך 3 שנים
מנכ"ל	6.4. הרחבת סל השירותים הטכנולוגיים	
מנכ"ל	6.5. מעונות – יישום פרויקט ה-BOT הנוכחי + היערכות להרחבתו	

יעד 7 – שירות לקהילה

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
מנכ"ל + ס' רקטור	7.1. גיוון אוכלוסיות הסטודנטים – כולל: פעולות לקירוב אוכלוסיות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית, סטודנטים חונכים, אפשרויות גמישות להתנסות בלמידה אקדמית, מערכי סיוע בלמידה ושיעורי עזר	הגדלת האוכלוסייה הרלוונטית ב-[X] סטודנטים בשנה + בקרת הישגים
ס' נשיא למו"פ	7.2. קידום יחסי אקדמיה-תעשייה	[X] פטנטים + [Y] הסכמים + [Z] תמלוגים
ס' נשיא למו"פ	7.3. "ועדות מיעצות" ציבוריות לתחומי פעילות שונים (אנשי משק ותעשייה, מהסקטור הממשלתי והציבורי)	[6 << 3] ועדות תוך 3 שנים
ס' נשיא לקש"ח	7.4. אירועים פתוחים ומוקלטים ברשת	הקמת "ערוץ אירועים" ברשת עם [X] שעות Live בשנה
סגן רקטור	7.5. הרחבת היקף הפעילויות לנוער שוחר מדע ו"אוניברסיטת קיץ לנוער"	
ס' נשיא לקש"ח	7.6. ידידים ובוגרים	[Y << X] בוגרים רשומים תוך 3 שנים + פעילויות על-פי תכנית שתקבע
מנכ"ל	7.7. הגברת הקשר לעיר תל-אביב – בפעילויות אקדמיות הפתוחות לקהל, באירועים, בחיזוק הקשר הפיזי בין האוניברסיטה לסביבתה, ...	

יעדים ארגוניים

יעד 8 – "אוניברסיטה אחת"

תפוקות/מדדים	פעולות למימוש היעד	אחראים/ליישום
אמנה עד סוף תשס"ח	8.1. "אמנת קהילת אוניברסיטת תל-אביב" – אמנה המגדירה, בין היתר, את הזכויות והחובות ואת האינטראקציות של כל השותפים לעשייה באוני' ת"א (סגל בכיר, סגל לא-בכיר, סגל מינהלי, סטודנטים)	מנכ"ל + רקטור
שיפור בשביעות הרצון של כל הסגלים	8.2. הגברת הסולידאריות של אנשי האוני', והסגל הבכיר בראשם, עם האוניברסיטה – כולל שיתוף בפורומים יחידתיים ואוניברסיטאיים	מנכ"ל
שיפור בשביעות הרצון של כל הסגלים	8.3. שיפור שירות פנימי וחיצוני	

יעד 9 – מיתוג ומיצוב

תפוקות/מדדים	פעולות למימוש היעד	אחראים/ליישום
שיפור בסקרים חיצוניים	9.1. מיתוג ומיצוב אוני' תל-אביב כאוניברסיטת מחקר מובילה, מצטיינת בהוראה ובשירות	מנכ"ל
שיפור בסקרים חיצוניים	9.2. שימוש בהישגים ובמפעלים רלוונטיים של האוניברסיטה להאדרת שמה	
[100] חברי סגל ברשימה פעילה	9.3. איתור וגיבוש קבוצת "שגרירים" של האוניברסיטה שתפעל הן בפנים והן בייצוגה בחוץ	

יעד 10 – הרחבת הבסיס הכלכלי

תפוקות/מדדים	פעולות למימוש היעד	אחראים/ליישום
[X] מאות מ' \$ בקרנות צמיתות ובמשאבים שוטפים	10.1. גיוס משאבים (בחו"ל ובארץ, כולל מבוגרים; כולל "קמפיין התחדשות וצמיחה")	נשיא + יו"ר
[X] פטנטים + [Y] הסכמים + [Z] תמלוגים	10.2. Technology Transfer	ס' נשיא למו"פ
[X] \$ בשנה	10.3. שירותי תעשייה (כולל תמחור נכון של העלויות ושאיפה למחיר שוק מירבי)	ס' נשיא למו"פ
[1000] תלמידים ב-[25] תכניות	10.4. תכניות חוץ-תקציביות	תכנון אסט'
תכנית + בניית [2<<1] מבנים + [X מ' ש] הכנסות נוספות בשנה	10.5. מסחור שטחים ופעילויות	מנכ"ל
[X מ' ש] הכנסות נוספות בשנה	10.6. מכירת שירותים	סמנכ"ל כספים

יעד 11 – התייעלות

תפוקות/מדדים	פעולות למימוש היעד	אחראים/ליישום
הסכמה עם הוועד + פרישה של [X] חברי סגל	11.1. פרישה של חברי סגל שתומתם לאוניברסיטה נמוכה	נשיא + רקטור
מיפוי עד סוף תשס"ח + פיתוח מנגנון נידודות בתיאום עם ועד הסגל המינהלי + טיפול על-פי סדרי עדיפויות (כולל קליטת סגל מינהלי מקצועי ומצטיין, לפי הצורך)	11.2. סריקה רוחבית של תקנים מינהליים לפי מגזרים לאיתור עודפים ופערים (בעדיפות ראשונה: מזכירות של יח' אקדמיות, ספריות, רשות המחקר, טכנאים, אנשי תמיכה, וכו')	מנכ"ל
סיום בחינה עד סוף תשס"ט + יישום ההמלצות	11.3. איחוד ספריות + מתן חלק משירותי הספרייה באופן מרכזי	מנכ"ל + רקטור
סיום בחינה עד סוף תשס"ט (בתיאום עם ועד הסגל המינהלי)	11.4. בחינת אפשרות רכישת שירותים במיקור חוץ (כולל: שירותי תחזוקה, שירותי תמיכה במחשבים, גן בוטני, גלריה, וכו')	מנכ"ל
סיכום על המסלול עד סוף תשס"ח (בתיאום עם ועד הסגל הבכיר) + יישומו ביחידות רלוונטיות	11.5. הנהגת מסלול של מורים מקצועיים	רקטור
יישום החל מתשס"ט + חסכון של לפחות [X] ש"ס הוראה	11.6. סירוג קורסי בחירה – הפעלת קורסי בחירה (מתקדמים סמינריונים, פרוסמינריונים) שאינם בקיבולת מלאה אחת לשנתיים על-פי תכנית לימודים מפורסמת מראש	רקטור
בחינה חוזרת עד סוף תשס"ח (בתיאום עם ועד הסגל הזוטרי) + יישום אם יוחלט	11.7. אופן העסקת סגל זוטרי (דוח אורגלר)	נשיא + רקטור
גיבוש מדיניות בתשס"ח ויישומה החל מתשס"ט הן במחקר והן בהוראה	11.8. מיצוי והעצמת פוטנציאל אמריטים	רקטור + ס' נשיא למו"פ

יעד 12 – ארגון אקדמי

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
צוות "שאלות יסוד"	12.1. "בתי-ספר" כיחידה ארגונית מועדפת; "תחומים" כחלופה ארגונית במקרים שלא ניתן	פיילוט מוצלח במדעי החברה + [4] תחומים במדעי הרוח
	12.2. גמישות ארגונית בהוראה (חוג ≠ תכנית לימודים)	יישום השינויים המוסכמים
	12.3. העברה לתקציב סגור של יחידות "אתגריות" (רפואת שיניים, בריאות הציבור, Performing Arts)	גיבוש מודל עד סוף תשס"ח - יישום עד סוף תש"ע
	12.4. פעולות ארגוניות נקודתיות	יישום השינויים המוסכמים

יעד 13 – תשתיות מחקר והוראה מרכזיות ומשותפות

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
מנכ"ל	13.1. תכנית אב לפיתוח פיזי בדגש לתשתיות מחקר ופיתוח (כמו למשל "בניין טכנולוגיות ביו-רפואיות", בניין מדעי המחשב)	תכנית עד סוף 2008 + מימוש לפי מקורות זמינים
	13.2. איגום תשתיות מרכזיות (ציוד מדעי, בתי-מלאכה, מחשוב, שירותים)	גיבוש מדיניות + ביצוע על-פי אבני דרך
ס' נשיא למו"פ	13.3. הקמת מעבדות לניסויים חדשים	הקמת מעבדות לניסויים (כשליש מהסגל החדש)
	13.4. שדרוג תשתיות מחקר – כולל: איתור פערים (בציוד ובכ"א, כולל בתקנים) וביצוע על-פי סדרי עדיפויות	ביצוע על-פי תכנית עבודה
ס' רקטור + מנכ"ל	13.5. שדרוג מעבדות ההוראה – כולל: איתור פערים במעבדות, בציוד ובכוח-אדם וצמצום על-פי סדר עדיפויות	ביצוע על-פי תכנית עבודה
	13.6. שירותי מידע ומידענות דיגיטליים ("ספריות 2020" – היערכות לעידן של יותר מידע דיגיטלי)	גיבוש מדיניות + ביצוע על-פי אבני דרך + שיפור השירות הנוכחי

יעד 14 – שיתופי פעולה אקדמיים

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
נשיא + רקטור	14.1. שת"פ עם האוני' העברית במדעי הרוח	גיבוש הסכם בתשס"ח + יישומו החל מתשס"ט
ס' נשיא למו"פ	14.2. שת"פ מחקרי עם מוסדות להשכלה גבוהה (בארץ ובעולם) ועם בתי-החולים	[X] מחקרים משותפים בישראל + [Y] מחקרים משותפים בינ"ל + [Z] עם בתי-החולים
	14.3. הרחבת "אפיקי המעבר" מהאוני' הפתוחה	[X] תלמידים נוספים בשנה

יעד 15 – תלמידים

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
מנכ"ל	15.1. שיווק - כולל: שדרוג המידע למועמדים, ייעוץ, קשר מוקדם עם תלמידים חדשים, איתור אוכלוסיות קריטיות (כמו תלמידי תיכון, חיילים) וטיפול בהן	עמידה במכסת ות"ת
רקטור	15.2. רענון והגמשת היצע הלימודים – כולל: תכניות חדשות, עדיפויות לצירופים דו-חוגיים עם מדעים בסיסיים ורוח	[X] תכניות חדשות בשנה
רקטור + תכנון אסטרטגי	15.3. הרכב: עמידה במכסת ות"ת + תגבור במזרח ובמדעי הרוח + הגדלת מס' תלמידי המחקר	מכסת ות"ת בתש"ע + שינוי תמהיל + [X%] עלייה שנתית בתלמידי מחקר
סגן רקטור	15.4. קבלה מרכזית	פיילוט בהרשמה לתשס"ט + החלטה לגבי המשך מתש"ע
רקטור	15.5. הגדלת מלגות לתלמידי מחקר, כולל הבטחת המלגה לכל תקופת הלימודים התקנית	יישום ההגדלה כאמור להלן + הגדלת מס' תלמידי מחקר
דקאן סטודנטים	15.6. הגדלת מלגות לתלמידי תואר ראשון (סיוע + הצטיינות)	יישום ההגדלה כאמור להלן + הגדלת כמות ואיכות סטוד'
סגן רקטור	15.7. הגמשות לתלמידים – בקבלה, בבחירת תכניות לימוד	[200] תלמידים נוספים נטו בשנה
דקאן סטודנטים	15.8. צמצום נשירה (כולל: איתור חלופות, החזרת נושרים ללימודים)	החזרת [300] נושרים לאוניברסיטה בתשס"ט ו-[100] מדי שנה אח"כ

יעד 16 - התנהלות

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
רקטור	16.1. אופן הקצאת תקנים אקדמיים (970 / 1000 / 1050) – כולל התאמת התקינה ביחידות שיוחלט על צמצומן היזום	דיון במרכזת ועם הדקאנים + אישור הנשיא להצעת הרקטור ופרסומה לדקאנים
רקטור + מנכ"ל + תכנון אסטרטגי	16.2. יעדים יחידתיים הנגזרים מתכנית האב של האוניברסיטה + מדדים	תכניות פקולטטיות עד תחילת תשס"ט + יישומן ובקרתן (תלמידים חדשים ומסיימים, מענקי מחקר) החל מתש"ע
	16.3. העצמת הדקאנים: ביזור + אחריותיות + תמריצים	גיבוש המודל בתשס"ח + פיילוט בשתי פקולטות בתשס"ט + הפעלה מלאה בתש"ע
נשיא	16.4. מכונים חיצוניים	דיון והחלטה + יישום מדורג מתש"ע אם יוחלט לשנות הסטטוס

יעד 17 – שיפור הטיפול במשאב האנושי

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
מנכ"ל	17.1. הדרכה ותמיכה במנהלים	תמיכה ב-[4 << 9] דקאנים
מנכ"ל	17.2. מסלולי קידום ותכנון כוח-אדם	תכנית קידומים
מנכ"ל	17.3. הכרה ופרסים למצטיינים, ליזמים ולעושים מעבר למתחייב מהגדרת תפקידם (שני האחרונים בתגובה מהירה תחת "Spot Award")	תכנית + ציון [X] עובדים בשנה לפי סקטורים

יעד 18 – תקצוב ובקרה

אחראים/ליישום	פעולות למימוש היעד	תפוקות/מדדים
סמנכ"ל כספים	18.1. מסגרת תקציבית כוללת (רגיל + מחקר + פרויקטים)	גיבוש המודל בתשס"ח + יישום חלקי בתשס"ט ויישום מלא בתש"ע
סמנכ"ל כספים + תכנון אסטרטגי	18.2. שיוך הכנסות והוצאות לכל יחידה תוך תמרוץ בגין שיפור לעומת היום	מודל עובד בתשס"ח
	18.3. תמריצים (כולל לצמצום גרעון)	גיבוש המודל בתשס"ח + פיילוט בשתי פקולטות בתשס"ט + הפעלה מלאה בתש"ע

סדרי עדיפויות

סיכום ההערכות הכספיות הראשוניות של הפעולות המוצעות להשגת יעדי האוניברסיטה מסתכם בכ-65 מיליון ₪ בשנה הראשונה להפעלת המתווה ובכ-195 מיליון ₪ בשנה החמישית. במונחי התקציב הכולל הנוכחי של האוניברסיטה זוהי תוספת של יותר מ-10%. כאמור לעיל יבואו חלק מהמקורות מ-ות"ת, חלק מהתייעלות ומהגדלת הכנסות עצמיות, וחלק מגיוס משאבים. אולם, סביר להניח שיוותר פער בין סך הצרכים לבין סך המשאבים הזמינים ולכן יש לקבוע מראש סדרי עדיפויות.

בתיאום עם סמנכ"ל הכספים ירוכזו המשאבים הנוספים הנדרשים למונחי תקציב לפי סוגי הוצאה (תקני סגל בכיר, תקני סגל לא-בכיר, מלגות, פעולות וכו'), וזה ייפרש מתשס"ח (השנה הנוכחית), דרך תשס"ט (סוף תכנית ההבראה), עבור בתש"ע וכלה בתשע"ג. בדיקה זו תלמד אותנו מהי תוספת המשאבים שניתן לבנות עליה בבסיס התקציב.

חשוב לזכור שהפער הנוכחי בכ-900 סטודנטים מתחת לתקרת ות"ת חייב להיסגר תוך שנתיים לכל היותר. פער זה לעצמו שקול לצורך בהקטנת הוצאות בהיקף של כ-22.5 מיליון ₪.

האוניברסיטה תצטרך לקבוע את סדרי העדיפויות בביצוע הפעולות שבתכנית כפונקציה של היקף המשאבים הנוספים שיעמדו לרשותה.

פרק ה: גודל ורוחב האוניברסיטה

בפרק זה מוצגת התייחסות הצוות האסטרטגי לשלוש שאלות יסוד שהועמדו לפניו על-ידי הנשיא:
1. רוחב האוניברסיטה, 2. גודל הסגל והרכבו ו-3. מספר הסטודנטים והרכבם.

שאלה מס' 1: רוחב האוניברסיטה

ההיערכות האסטרטגית של אוניברסיטת תל-אביב צריכה להתייחס לגודל ולרוחב הרצויים של האוניברסיטה. ברור שלו עסקנו בהקמת האוניברסיטה מן היסוד צריך היה להחליט אילו תחומים האוניברסיטה רוצה לראות בתוכה ובכל-אחד מהם לקבוע את מספר חברי הסגל ואת מספרי הסטודנטים בתארים השונים. סביר שהתוצאה הייתה שונה מהנוף האקדמי של אוניברסיטת תל-אביב 2007. באוניברסיטה שחגגה זה עתה 50 להיווסדה, ושעברה שבע שנים קשות של שחיקה בשל קיצוצים תקציביים, זוהי שאלה תיאורטית בעיקרה.

לא כל התחומים באוניברסיטה מצוינים - חלקם בינוניים ומיעוטם אף חלשים אקדמית. זאת, למרות שקני המידה לבחינת איכות אינן אחידים בכל כנפות הקמפוס, ומן המפורסמות שיחידות רבות מתגאות בכך שהן "הטובות מסוגן", בהשוואה ישראלית ואף בהשוואה בינלאומית. במקביל, ולא בהכרח בהתאמה מלאה למצוינות האקדמית, יש שונות גדולה בתרומה הכלכלית של היחידות האקדמיות. תחשיב כלכלי של ההכנסות שניתן לשייך לכל יחידה בגין פעילותה מול הוצאותיה נמצא בהכנה והשלמתו הינה אחת מהפעולות תחת יעד "תקצוב ובקרה" (18.2 לעיל). התחשיב הכלכלי אינו אלא כלי הנותן לאוניברסיטה אפשרות לאתר תחומי פעילות שקיומם דורש תמיכה ממשאביה, והיה רצוי שהאוניברסיטה תדע על כך ותחליט במודע שאכן אלא הם עדיפותיה.

"פתרון בית הספר" לשאלה הניהולית של התאמה בין משאבים מוגבלים וחסרים לבין פרישת פעילות נרחבת מדי היה קורא לסגירת יחידות. כדאי לשקול סגירה מוחלטת של יחידות, אם היא בכלל אפשרית, רק בצירוף של שלושה תנאים:

א. במאזן כלכלי שלילי, במיוחד ברמת ההוצאות וההכנסות הישירות.

ב. ביכולת לפטר את כל חברי הסגל של היחידה הנסגרת בתהליך מקביל לסיום הלימודים של הסטודנטים הלומדים בה כיום – מהלך של פיטורי סגל אקדמי קבוע הינו תקדימי וסביר להניח שארגוני הסגל כולם ייצאו למאבק עקרוני תחת דגלי הקביעות והחופש האקדמי.

ג. ביכולת לגייס "סטודנטים תחליפיים" במקום אלה שלמדו ביחידה הנסגרת – במצב הנוכחי אתגרי האוניברסיטה במילוי שורות הסטודנטים עד לגובה מכסת ות"ת אינם מבטיחים "תחליפיות קלה":

1) ברור שסטודנטים שלמדו ביחידה נסגרת לא יעברו ללמוד בתחומים שבהם הביקוש נמוך ויש בהם כושר קליטה לא מנוצל. המאמצים לקלוט סטודנטים בתחומים הלא-מבוקשים צריכים להיעשות בכל מקרה, ללא קשר להפחתה במקומות אחרים.

2) קליטת סטודנטים "חלופיים" בתחומים המבוקשים הינה פעולה שתדרוש משאבים נוספים. אם פעולה כזו אפשרית וכדאית שומה על האוניברסיטה לעשותה מיידית, בוודאי כל עוד היא נמצאת מתחת למכסת הסטודנטים של ות"ת.

המהומה התקשורתית שיגייסו לצידם חברי הסגל של כל יחידה המועמדת לסגירה, יחד עם בעלי העניין החיצוניים התומכים בקיומה, ואף האי-שקט הפנימי שיווצר בתוך האוניברסיטה, אינם סיבות מספיקות להימנעות מצעדים כאלה, אם הם נדרשים ואם הם כדאיים, אקדמית וכלכלית כאחד. דא עקא, סביר להניח שסגירת יחידות תותיר את האוניברסיטה למשך שנים רבות עם סגל קבוע חבול וחסר מוטיבציה ועם עוד פחות סטודנטים.

לכן, **סגירת יחידות הינה אולי מהלך נכון תיאורטי, אבל לא בהכרח כדאי**. במצבה של האוניברסיטה כיום עדיף להימנע מצעדים דרסטיים שתועלתם אינה ברורה, וודאי שלא מובטחת. ראוי לציין, ולא מתוך כוונה להתחמק, שדווקא ל-ות"ת יכול להיות תפקיד משמעותי בשינוי מפת תחומי הלימוד באוניברסיטאות ובמכללות – תפקיד שאף אוניברסיטה לא יכולה למלא לבדה. ות"ת יכלה לעשות זאת במישרין דרך החלטות על קיום תחומי לימוד יישומיים במכללות או בעקיפין דרך מודל התקצוב. אסור שהניסיון המתסכל להעביר את לימודי התיאטרון היישומי מהאוניברסיטה לשנקר (שנתיים וחצי של פעילות סרק) ירפה ידיים. ות"ת גם צריכה לנקוט בצעדים אקטיביים שיעודדו שיתופי פעולה בין האוניברסיטאות עצמן בקיום לימודים במדעי הרוח ואף בתחומים נוספים.

יחד עם זאת, שומה על האוניברסיטה לשפר את איכות הפרטפוליו האקדמי ואת האפקטיביות שלו, באמצעות סימון ברור של יחידות המיועדות להקפאה בגודלן הנוכחי ואף לצמצום. חלק מיחידות אלה אף ימוזגו ויאוחדו לתוך יחידות אחרות העוסקות בתחומים קרובים. סימונים אלה יושגו באמצעות תקינה ברורה ושקופה של היחידות האקדמיות, בעיקר ברמת המאקרו (קרי: פקולטות ובי"ס עצמאיים) אך במקרים מסוימים ובתיאום עם הדקאנים, גם ברמת המיקרו (קרי: חוגים ומגמות).

סדרה נוספת של פעולות מעשיות מופיעה תחת יעד **"ארגון היחידות האקדמיות במתכונות גמישות יותר"**.

שאלה מס' 2: מספר הסטודנטים והרכבם

תכופות נשמעות אמירות המעדיפות קמפוס עם פחות סטודנטים שהינם איכותיים יותר. מהלך מושכל של הפחתת מספר הסטודנטים, כזה שיש לו תועלות אקדמיות וכלכליות כאחד, יכול היה להיעשות רק אם היו בקמפוס יחידות מרובות סטודנטים שהעלות השולית שלהם היתה שלילית, כלומר: שההכנסות בגינם נופלות מהעלויות הנדרשות לקיום לימודיהם. כל עוד האוניברסיטה נמצאה מעל למכסת ות"ת יכלו להתקיים מצבים כאלה (בשל נוסחת התקצוב של ות"ת שלפיה סטודנטים בתחומים שתקצובם היה נמוך מהממוצע גרמו למעשה להפחתת התקצוב), ואכן הם שמשו בסיס להפחתות יזומות בשנים האחרונות. הפחתות אלה שירתו גם את הצורך לצמצם את מספר המורים מן החוץ והסגל הזוטר בהתאם לתכנית ההבראה. **כיום**, כשהאוניברסיטה נמצאת מתחת למכסת ות"ת, ולאחר שתוקנו מספר עיוותים, **אין בקמפוס יחידות שבהן הפחתת מספר הסטודנטים מביאה לתועלת כלכלית.**

הפחתה של כל אלף סטודנטים שקולה להקטנת הכנסות בשיעור של כ-25 מיליון ₪ (כ-10 מהם בשכ"ל ברמתו הנוכחית וכ-15 בתקצוב ות"ת להוראתם). כך למשל, קמפוס עם כ-22,000 סטודנטים לתואר ראשון ושני, כ-2,000 פחות ממכסת ות"ת, יחייב הקטנת תקציב ההוצאות בכ-50 מיליון ₪ - אין לכך שום הצדקה אקדמית ושום כדאיות כלכלית.

מאידך, במצב הנוכחי של תשתיות ההוראה – סגל אקדמי בכיר ולא-בכיר, שירותים מנהליים תומכים, ספריות ומעבדות – לא יהיה הגיון אקדמי להגדיל באופן משמעותי את מספר הסטודנטים מעבר למכסת ות"ת.

לפיכך, ההמלצה הנובעת מאליה היא לפעול בהתאם למכסת ות"ת ולעבור אותה בקצת – עודף קטן (הכרוך בתוספת שכ"ל ובקיצוץ מסוים של הקצבת ות"ת) עדיף על חוסר (שבו נגרעים במלואם שכה"ל והקצבת ות"ת כאחד).

בטווח הבינוני, אחרי שהאוניברסיטה תשוב ותגיע למכסת ות"ת, ניתן יהיה לשקול יוזמה להגדלה של מכסת ות"ת בכאלף סטודנטים (כלומר: להגיע לכ-25,000 סטודנטים לתואר ראשון ושני). הגדלה כזו תהיה חשובה לשמירת נתח השוק של אוניברסיטת תל-אביב, לפחות בקרב האוניברסיטאות, ואם מספר חברי הסגל ישוקם ניתן יהיה אף להסתייע בהגדלה כמשאב למימון הגדלה נוספת בסגל הבכיר.

בצד ההמלצה להגיע למכסת ות"ת, האוניברסיטה תצטרך להתאים את עצמה לאיתותי המדיניות של מלי"ג ו-ות"ת, כפי שאלה אמורים להתבטא במודל התקצוב החדש ש-ות"ת שוקדת כיום על הכנתו:

- א. הסטה של סטודנטים מהמערב למזרח – ועדת שוחט המליצה על הסטת 2000 סטודנטים כאלה בכל האוניברסיטאות, והאוצר אמור להקצות לכך מימון מיוחד.
- ב. פעולה להגדלת מספר הסטודנטים במדעים הבסיסיים – מדויקים, חיים ורוח. בתחומים אלה יש לאוניברסיטה פוטנציאל קליטה לא מנוצל.
- ג. הגדלת חלקם של תלמידי המחקר – לתואר שלישי ולתואר שני עם תזה – שהינם הליבה והעתיד האקדמי של האוניברסיטה, וששיעורם הכולל ירד בשנים האחרונות (בשל הירידה בתואר שני עם תזה). זאת, במיוחד כאשר מודל התקצוב של ות"ת יתמוך בכך.
- ד. מאמץ לשמור על מספר של כ-15,000-15,500 סטודנטים לתואר ראשון – מספר זה עלול לשמש כחסם עליון אם תאומץ המלצת ועדת שוחט להקפיא את מספר הסטודנטים לתואר ראשון באוניברסיטאות ברמתו הנוכחית.

תמהיל הסטודנטים באוניברסיטה לפי תחומים ותכניות לימוד צריך להיגזר מהיעד של מספר הסטודנטים הכללי וזאת בסדר הבא:

- א. **מיצוי מלוא פוטנציאל גיוס תלמידים חדשים בתחומים העיוניים** – בעיקר מדעים מדויקים, מדעי החיים ומדעי הרוח, כמו גם בחלק מתחומי האמנות ומדעי החברה. הגדלה בתחומים אלה אינה מצריכה, במרבית המקרים, תוספת משאבים (בעיקר לא סגל בכיר). המאמצים העיקריים בתחום זה צריכים להיות מופנים לרענון תכניות הלימודים, לגיבוש צירופים עדכניים ורלוונטיים, ולשיווק לימודים אלה (תוך הדגשת ערכם כבסיס להתפתחות אישית).
- ב. **מיצוי מלוא פוטנציאל גיוס תלמידי מחקר, הן לתואר שני עם תזה והן לתואר שלישי.** האוניברסיטה צריכה להמשיך ולעודד מסלול ישיר לדוקטורט, אבל היישום צריך להישאר בכל יחידה על-פי שיקוליה האקדמיים. הגדלת מספר תלמידי המחקר כרוכה בשני מרכיבים:

1) הגדלת מספר המלגות, יחד עם התחייבות למימון במשך כל זמן הלימודים התקני.

2) התאמה בין מספר תלמידי המחקר למספר חברי הסגל המנחים אותם. האוניברסיטה צריכה להציב מספרי יעד כלליים לכל תחום ולקבוע מספר מירבי של מונחים על-ידי חבר סגל אחד, והיחידות מצידן צריכות למצות למכסימום את פוטנציאל ההנחיה של הסגל הבכיר.

ג. **התאמה של מספר התלמידים בתחומים המבוקשים, שרובם מעשיים, למשאבי ההוראה.** התאמה זו תשאף לוודא שמרבית ההוראה בקורסים ובסמינרים תעשה על-ידי חברי סגל בכירים (למעט בתחומים ייחודיים כמוסיקה וקולנוע שבהם נדרשים שיעורים יישומיים רבים), ועל האפשרות לקיים היצע איכותי של לימודים (כולל מספר מספיק של קורסי בחירה, עמידה ביעדים של מספרי תלמידים בסוגי הקורסים השונים, ותרגול מספיק).

לאוניברסיטה יש כיום בסיס מידע המאפשר לה לדון ולסכם עם כל יחידה את מספרי היעד של הסטודנטים בתארים השונים. תמונת המצב הנוכחית תשמש כנקודת המוצא לקביעת היעדים, תוך מגמה להגיע למכסת ות"ת כאמור לעיל.

אוניברסיטת תל-אביב טיפלה במשך 51 שנות קיומה בהרשמה לאוניברסיטה בצורה מבוזרת. לאור הירידה בביקוש לאוניברסיטה ואי-עמידה של מספר יחידות במכסות הקבלה לקראת שנה"ל תשס"ח (גם ביחידות שבהן נותר עודף גדול של ביקוש) מוצע לאוניברסיטה לנסות **מודל של קבלה מרכזית לקראת תשס"ט** (כפי שקיים באוניברסיטה העברית ובטכניון). ההחלטה האם להמשיך במודל הקבלה המרכזית תתקבל על-פי לקחי ההפעלה הניסיונית.

שאלה מס' 3: מספר חברי הסגל הבכיר והרכבם

3.1 מספר חברי הסגל

הסגל האקדמי הבכיר הינו הלב הפועם של האוניברסיטה, והם אלה החורטים בעשייתם את המצוינות האקדמית שלה. מספר חברי הסגל נשחק מכ-1,350 בתשס"ב לכ-1,010 בתשס"ח. שחיקה יזומה זו, שנכפתה על האוניברסיטה במאמציה לצאת מהמיצר הכלכלי שהושת עליה, הושגה על-ידי פרישה גדולה מהרגיל של חברי סגל, באמצעות עידוד פרישות מוקדמות, יחד עם הקטנה של מספר חברי הסגל החדשים.

על-פי תכנית ההבראה האוניברסיטה אמורה לרדת בתשס"ט ל-990 תקנים, כולל חברי סגל הנמצאים בשבתון פרישה, ולהתייצב מתשי"ע ואילך על 970 תקנים. **ברור לכל בר-בי-רש שזהו מספר נמוך במידה המסכנת את יציבותה האקדמית של האוניברסיטה**, במיוחד בהינתן הפרישה הנוכחית של האוניברסיטה (שכאמור לעיל נראה שהפחתה משמעותית שלה אינה כדאית ואינה מומלצת).

אחד המדדים המקובלים לגודל סגל אקדמי הינו היחס שבין מספר הסטודנטים לבין מספר חברי הסגל הבכיר. בארה"ב מקובל לראות ביחס של 20:1 כחס מירבי באוניברסיטאות ציבוריות; באוני הפרטיות היחס עומד על 10:1 ואף למטה מכך. מאידך, יש אוניברסיטאות טובות (כדוגמת אוניברסיטת טורונטו המדורגת במקום 27 בעולם) שבה היחס עומד על 28:1. מדד זה מהווה קירוב (proxy) בלבד לאיכות האוניברסיטה, והוא אינו מתייחס לתמהיל תחומי הלימוד כמו גם למשקל תלמידי המחקר מתוך סך הסטודנטים. אולם, ברור שגידול במדד – כפי שקרה באוני ת"א מ-20 ל-25 – מצביע על הרעה ברורה.

מבחינות רבות מספר חברי הסגל החדשים חשוב יותר ממספרם המוחלט של חברי הסגל הבכיר, במיוחד כשמובטח שזה האחרון אינו יורד. מאידך, הניסיון באקדמיה מלמד על סכנות בהגדלה מהירה מדי של סגל בכיר: קושי לשמור על סלקטיביות שתבטיח גיוס סגל מצוין בלבד, ובעתיד הרחוק "מובטח" קצב פרישה גדול מדי. יציבות בגיוס סגל, עם נטייה לגידול מתון, הינה מדיניות רצויה.

בין תשס"ח לתשע"ג צפויים לפרוש כ-145 חברי סגל בפרישה טבעית. אם נניח שאת 40 התקנים "העודפים" שבין 1010 בתשס"ח ל-970 על-פי תכנית ההבראה ניתן יהיה להשיג דרך פרישות מוקדמות, אי-מתן קביעות והתפטרויות, נמצא שהאוניברסיטה יכולה לגייס בממוצע כ-29 חברי סגל חדשים בשנה בין תשע"ט לתשע"ג. בין תשע"ג לתשע"ח צפויים לפרוש כ-220 חברי סגל בפרישה טבעית. מספר זה שקול לגיוס של 44 חברי סגל חדשים בשנה, וזאת לפני פרישות אחרות.

לכן, ראייה משולבת של החומש הקרוב וזה הבא אחריו יכולה להציע את החלופות הבאות:

קצב גיוס שנתי ממוצע של חברי סגל חדשים*				יחס סטודנטים סגל : (לפי 26,000 כולל דוקטורנטים)	מספר חברי סגל
תשע"ד-תשע"ח	תשע"ד-תשע"ח	תשע"ד-תשע"ח	תשס"ט-תשע"ג		
מבסיס של 1050	מבסיס של 1000	מבסיס של 970			
		44	29	26.8	בעייתי
	44	50 = 44 + 6 (!)	35 = 29 + 6	26.0	מינימום
44	54 = 44 + 10 (!!)	60 = 50 + 10 (!!!)	45 = 35 + 10	24.8	סביר
54 = 44 + 10 (!!)	64 = 55 + 10 (!!!)	70 = 60 + 10 (!!!!)	55 = 45 + 10 (!!)	23.6	רצוי

* מספר סימני הקריאה מייצג את "מידת הסיכון" בקצב גיוס גדול מדי

החלופה העדיפה והיציבה הינה צמיחה ל-1050 חברי סגל בחומש הקרוב, ולפי הנסיבות שמירה על רמה זו או הגדלה ל-1100 בחומש הבא. בחלופה זו ניתן יהיה לגייס כ-45 חברי סגל חדשים במשך 10 שנים, ואולי לעלות לכ-55 בחומש הבא.

הגדלה ל-1000 חברי סגל בחומש הקרוב (כ-35 חדשים) תיתן מענה סביר בחומש הקרוב, ואופק התחדשות (כ-45 חדשים) בחומש הבא.

רמה של 970 תקנים למשך 10 השנים הבאות תיצור חוסר איזון בולט בקצב הגיוס: כ-29-30 חדשים בחומש הקרוב וכ-45 חדשים בחומש הבא. במקרה כזה יהיה מקום לשקול קצב גיוס ממוצע אחיד יותר, מה שיחייב איתור מקורות תקציביים לתקופת הביניים (גישור).

מימוש יעדי הצמיחה הנ"ל בחומש הקרוב – 1000 כמינימום ו-1050 כיעד רצוי – חייב לעמוד במשמעת תקציבית. האוניברסיטה תוכל לממש את ההגדלות הללו רק אם יובטחו לה משאבים יציבים, אם בבסיס התקצוב שלה ואם בקרנות צמיתות. העלות החיצונית הממוצעת של חבר סגל בפנסיה צוברת עומדת כיום על כ-416 א' ש' לשנה ובתוספת שירותים תומכים מינימליים היא מגיעה לכ-500 א' ש' לשנה. חשוב להבין שההתחייבות ארוכת הטווח לסגל במסלול קביעות מחייבת התייחסות לעלויות הממוצעות אפילו אם בטווח הקצר העלויות בפועל נמוכות יותר. לכן:

א. ההגדלה מ-970 ל-1000 תקנים שקולה לתוספת תקצוב שנתי בבסיס של כ-15 מיליון ש'. ניתן לצפות שתקצוב ות"ת יגדל בשיעורים שיאפשרו הגדלה כזו, אולם הדבר אינו ודאי.

ב. הגדלה מ-1000 ל-1050 תקנים שקולה לעוד תוספת תקצוב שנתי בבסיס של כ-25 מיליון ש' או לקרן צמיתה של כ-125 מיליון דולר. יישום מלא של דוח שוחט אמור היה לאפשר צמיחה זו, אולם תמונת הסיכויים כרגע נראית פחות ורודה.

לעלויות הנ"ל צריך להוסיף כ-300 אלף דולר להקמת מעבדה עבור כל ניסיונאי חדש. בהנחה שבין רבע לשליש מהסגל החדש יהיו ניסיונאים מדובר בתוספת ממוצעת של כ-350 אלף ש' פר כל משרה נוספת.

3.2 הרכב חברי הסגל

כפי שנאמר לעיל, מומלץ לאוניברסיטה להמשיך לקיים את פריסת הפקולטות וביה"ס הנוכחית. אולם, תחזית התפתחות הסגל על-פי פרישות טבעיות מאפשרת, ואף מחייבת, שינוי בדגשים ובהיקפים על-פי סדרי עדיפויות.

לגבי המספר הכולל של חברי הסגל קל יחסית להגיע להסכמה (שמימושה מותנה בהבטחת משאבים מחד ובשמירה קפדנית על מצוינות בגיוס מאידך), אולם הרכב הסגל הינו שאלה שהדיעות לגביה חלוקות באופן טבעי. כל יחידה שואפת לגדול או לכל הפחות לשמור על גודלה. מספר חברי סגל ביחידה נתפס כמבטא חשיבות וסטטוס.

הניסיון של השנים האחרונות חידד את ההכרח לקבוע תקינה מקיפה לכל יחידות האוניברסיטה, ואכן הרקטור הקודם קבע תקינה כזו (על בסיס 1000 חברי סגל) שעודכנה על-ידי הרקטור הנוכחי (בשל ההכרח להתאימה ל-970 חברי סגל בלבד). **העקרונות המוצעים לתקינה:**

- א. התקינה תיעשה על-פי סדרי עדיפויות שידונו בוועדה המרכזת ובסנאט.
- ב. התקינה תשמור על קמפוס מאוזן ומגוון בין מזרח ומערב ואף בתוכם (ביו-מד, מדויקים והנדסה, רוח, אמנויות וחינוך, חברה, ניהול ומשפטים). בעקרון יובטח שמשקלו של כל צד (מזרח/מערב) לא יפחת מ-45% ושכל פלח לא יפחת מ-20%.
- ג. התקינה תבטא העדפה ברורה לתחומים העיוניים (כפי שאלה מתבטאים במחקר של חברי הסגל האקדמי) על-פני אלו היישומיים.
- ד. התקינה תאושר על-ידי הנשיא על-פי הצעת הרקטור שתובא בפניו לאחר היוועצות עם הדקאנים.
- ה. בידי הרקטור תישמר עתודה של כ-20 תקנים, אך לא פחות מ-10, לפיתרון בעיות נקודתיות ולמימוש שינויים בסדרי העדיפויות של האוניברסיטה. הרקטור יוכל, ואף יצטרך, גם "להחזיר" תקנים לעתודה על-פי התפתחויות אקדמיות וארגוניות.
- ו. התקינה תפורסם באופן ברור ושקוף, והנהלת האוניברסיטה תשאף להבטיח, ככל הניתן, את יציבות התקינה על-פני שנים.
- ז. ההרכב הפנימי של התקינה יעודכן לפי הצורך בהתאם להתפתחויות אקדמיות ולשינויים בדפוסי ההרשמה.

התקינה תבטיח ליחידות אפשרות לגייס בוודאות חבר סגל חדש במקום כל חבר סגל זמני שהעסקתו לא תוארך; תבטיח שירידה מתחת לתקן המינימום שייקבע (שיכול להיות קטן

מהתקן הרגיל) תאפשר גיוס חברי סגל במספר שישלים את תקן המינימום; ותיתן ליחידות יכולת לגייס בביטחון וללא חיפזון חברי סגל מצטיינים בלבד ללא כל פשרה. היחידה תוכל אף לקבל, במשך תקופת זמן סבירה שתיקבע (למשל 2 – 4 שנים), חלק מעלות המשרות שלא תצליח לגייס. למותר לציין שכל כללי הבקרה האקדמיים בגיוס סגל חדש ימשיכו להתקיים.

במקביל, ייקבעו כללים ברורים להרחבת מסגרת התקינה של יחידות, וביניהם:

- א. תוספת של משאבים זמניים תאפשר גיוס סגל אורח, אך לא במסלול המעניק קביעות. תקנים אלה ינוהלו בעקרון בתקציבים סגורים.
- ב. שיפור יציב בתפוקות המחקר הרלוונטיות של כל יחידה יוכל לאפשר לה להגדיל את התקן שלה, בהתאם למדיניות הפיתוח האקדמי, ובכפוף להגדלת סך תקני האוניברסיטה.
- ג. הגדלה יציבה של מספר התלמידים ביחידה יכולה לשמש בסיס לדיון עם הרקטור על הגדלת התקן, בכפוף לפוטנציאל התקנים הכולל של האוניברסיטה.
- ד. הגדלת תקינה באמצעות קרנות צמיתות תתאפשר רק באישור מראש של הנשיא והרקטור. האוניברסיטה תשאף לא להתחייב לגורמים חיצוניים שתקן הבסיס יישמר ללא תלות בנסיבות משתנות.

פרק ו: ארגון האוניברסיטה והתנהלותה

פרק זה דן בנושאים של ארגון היחידות האקדמיות, הן ברמה הכללית והן בנושאים ספציפיים, ובהתנהלות האוניברסיטה (נושאים הקשורים בביזור, בתשתיות מרכזיות, ובבקרה ואחריות)

ארגון היחידות האקדמיות

המבנה הנוכחי של היחידות האקדמיות מבוסס על 9 פקולטות עצמאיות ועוד 3 ביי"ס עצמאיים (רפואת שיניים, חינוך ועבודה סוציאלית).

ארבע הנקודות העיקריות הדורשות התייחסות במבנה הארגוני הנוכחי הן:

א. באוניברסיטה קיימים כיום מספר חוגים קטנים. תחזית הפרישות בחלק מהם צפויה להותירם עם מספר זעום של חברי סגל – מספרים המעוררים שאלות בדבר "מסה קריטית" ומהות "שיח אקדמי משמעותי". שאלת גיוס הסגל באותם חוגים מתחדדת על רקע שאלת סדרי העדיפויות מחד ומספרי הסטודנטים מאידך.

ב. במספר חוגים בפקולטות "מערביות" (רוח, אמנויות, חברה) יש מעט מאוד אינטגרציה בתכניות לימודים המופעלות על-ידי יחידות שונות, גם כשמדובר בתחומי דעת דומים. התפיסה הרווחת הינה זהות ארגונית בין חוג לבין תכנית לימודים (כך למשל: לימודי עבודה, מדיניות ציבורית, לימודים קלאסיים, תולדות עם ישראל). בהקשר זה ראוי להדגיש את הגמישות המבנית בפקולטות לניהול ולמשפטים, את השילובים המתקיימים בתכניות התואר הראשון בפקולטות להנדסה ולמדעי החיים, ואת המודל של ביה"ס לסביבה המקיים מסגרת אקדמית ללא חברי סגל תקינים השייכים אליו.

ג. אינטגרציה לא מספקת בתחומי מחקר שונים, הן בתחומים שיש להם מכנים משותפים רחבים (כמו ביו-מד) והן בהזדמנויות לא-ממוצות לאיפשר רב יותר של בין-תחומיות.

ד. האוניברסיטה מחויבת, בחלק מהמקרים מכוח הסכמים, לקיים פעילויות שיש להן השלכות תקציביות שליליות כיום (כמו למשל ביי"ס לרפואת שיניים) או בעתיד (ביי"ס לבריאות הציבור).

הצוות האסטרטגי סרק וסקר חלופות ארגוניות שונות, שמהן נבחרו ההמלצות הכלליות הבאות:

א. **העדפה למבנה ארגוני המבוסס על בתי-ספר** – איגום מספר חוגים קטנים בתחומים קרובים למסגרת ארגונית של בית-ספר, שתבוא במקום החוגים (ובכך לא תוסיף עוד רובד בפירמידה הארגונית), יכול לתת מענה לשתי הנקודות שצוינו לעיל. הסמכויות האקדמיות והמינהליות שיוענקו לכל בית-ספר יותנו, כמובן, בחוזקו בכל מקרה לגופו.

ב. כחלופה במקרים שבהם ארגון המבוסס על בתי-ספר אינו מתאים אקדמית, מוצע ליצור **זיקה מינהלית ושילוב של קורסים תחת מסגרת "רכה" יותר של תחומים**.

ג. **הפעלה גמישה של תכניות לימודים באופן שאינו קשור בלעדית לחוגי לימוד**: הן בתוך ביי"ס, הן בפקולטות והן בין פקולטות. האוניברסיטה צריכה לעודד, לתמרץ ובעיקר לסייע בהנמכת החסמים הארגוניים הנוכחיים.

ד. הוספת מסגרות מחקר גמישות שיאפשרו קידום נושאים בין-תחומיים חדשים, ובראשן **מכוני מחקר לתקופות קצרות** (למשל 5 שנים עם אפשרות להארכה ב-3 שנים נוספות).

ה. ארגון יחידות אקדמיות מסוימות במסגרת **"תקציבים סגורים"**. בחלק מהמקרים האוניברסיטה תודיע ליחידה על היקף התמיכה השנתית ועל תוואי הקטנה בעתיד, ואותן היחידות יידרשו להיערך בהתאם. מתכונת "התקציב הסגור" תוכל לאפשר ליחידות הללו גם פיתוח וצמיחה המבוססים על משאבים שהם יגייסו (דבר שכמעט נמנע מהן במצב הקיים). המועמדות הראשונות להיכלל במסגרת זו הן ביה"ס לרפואת שיניים ולבריאות הציבור.

באופן ספציפי מוצעים הצעדים היישומיים הבאים (כולם יתואמו עם הדקאנים, לאחר אישורם הכללי):

- א. קיום פיילוט בפקולטה למדעי החברה של ארגון הפקולטה בבתי-ספר (ובהם ביה"ס לעבודה סוציאלית).
- ב. היערכות הפקולטה למדעי הרוח במסגרת תחומים (בעקרון: היסטוריה, תרבות, פילוסופיה, יהדות).
- ג. הגברת השילוב הפונקציונאלי בין החוגים העיוניים בפקולטה לאמנויות (אמנות התיאטרון ותולדות האמנות) עם חוגים רלוונטיים במדעי הרוח.
- ד. מתן אור ירוק לפקולטה לאמנויות לבחון הרחבת הלימודים היישומיים באמנויות (Performing Arts) תוך ארגונים בתקציב סגור (ללא סבסוד מהאוניברסיטה) וקיומם על בסיס מורים הדומה ל"משרות הקליניות".
- ה. ארגון מחדש של ארבעת החוגים ו-15 מגמות הלימוד בביה"ס לחינוך, כולל בחינה מחדש של לימודי תעודת הוראה.
- ו. שיתופי פעולה פונקציונאליים בהיקף משמעותי בביו-מד בין הפקולטה לרפואה לפקולטה למדעי החיים. שת"פים אלה אמורים למצות את הפוטנציאל המחקרי הלא-מנוצל כיום, ולסייע בשיפור מעמד הביו-מד בארץ ובעולם. כפיילוט לנושא זה ישמש נושא המיקרוביולוגיה.
- ז. הידוק שיתוף הפעולה בין הפקולטה לניהול והמחלקה להנדסת תעשייה בפקולטה להנדסה. אחת התפוקות המצופות משת"פ כזה הינה שינוי שם המחלקה ל"הנדסת תעשייה וניהול".
- ח. בחינת אופן ההפעלה של היחידה ללימודי שפות.
- ט. בחינת היקפי הפעילות ביחידות שבהן יש פער משמעותי בין ההוצאות הישירות שלהן לבין ההוצאות המשויכות אליהן בגין הוראה, מחקר ותרומות ישירות.

התנהלות האוניברסיטה – ביזור, תשתיות מרכזיות, בקרה ואחריותיות

ניהול המשבר הכספי של אוניברסיטת תל-אביב חייב ריכוז החלטות ושליטה הדוקה של המרכז במשאבים. האמירה הרווחת בקמפוס הינה שהנהלת האוניברסיטה מקיימת "ניהול מיקרו" (micro management) והציניים אומרים אף "ניהול ננו". ברור לכל שארגון שהיקף פעילותו הכולל (תקציב רגיל + תקציבי מחקר + פרויקטים) מתקרב ל-2 מיליארד ש"ח אינו יכול, ואינו צריך להתנהל בצורה כזו. הפקולטות, שהיקף פעילות רבות מהן עולה על 100 מיליון ש"ח, צריכות לקבל סמכויות רבות יותר. אבל, ביזור והאצלת סמכויות מחייבים את הצד המעניק להגדרה ברורה של "כללי המשחק", לבקרה ולהבטחת שימוש מושכל בתשתיות מרכזיות, ואת הצד המקבל לרצון לנהל את הפעילות ולפעול באחריותיות (accountability).

הרפורמה הארגונית שהאוניברסיטה אמצה ב-2004 שמה דגש רב על תפקיד הדקאן. ראוי לשקול כבר כעת, 3 ו-4 שנים לפני מועד מינוי דקאנים חדשים, את מודל התפקוד הרצוי ואת אופן האיתור של דקאנים מקצועיים (פרופ' מלאים, כמובן), אם יוחלט לאמץ ולממש מודל זה.

העקרונות שעל-פיהן מומלץ לאוניברסיטה להשתית את פעילותה הינם :

א. הנהלת האוניברסיטה תקבע מדיניות, יעדים ומדדים, תוודא איכות אקדמית ותקיים בקרה על הביצוע. כחלק מהמדיניות מתבקש דיון יסודי בתפקידי הפקולטות והדקאנים, בפרט לגבי המרכיב המחקרי (וזאת מתוך הנחה שההוראה כולה באחריות הפקולטות).

ב. דקאני הפקולטות יקבלו סמכויות רבות יותר :

- 1) הם יידרשו לגבש, בתיאום עם הרקטור, תכניות פיתוח ותכניות עבודה שנתיות ורב-שנתיות הנגזרות מיעדי האוניברסיטה. בתיאום עם ההנהלה יוגדרו בתכניות העבודה יעדים ברורים של פיתוח אקדמי, של מספרי תלמידים, ובפרט תלמידים חדשים ומסיימים בכל תואר, של איכות ההוראה ושל איכויות ותפוקות מחקר.
- 2) הדקאנים יימדדו על העמידה ביעדים שסוכמו איתם. כל יחידה שעמדה ביעדי האיכות שהוגדרו, כולל יחידה גרעונית, תתומרץ בגין השיפור בתוצאות הכלכליות של פעולתה לעומת שנת בסיס או לעומת נורמה ספציפית שתיקבע לה.
- 3) הדקאנים יוכלו לגייס סגל חדש בהתאם לתקינה שנקבעה להם ובכפוף לכללי בקרה שייקבעו.
- 4) הדקאנים יוכלו להסיט משאבים בין סוגי הוצאה שונים במסגרת כללים ידועים מראש. בפרט יוכלו הדקאנים להסיט משאבים בין יחידות משנה בפקולטה.

ג. מצידה של האוניברסיטה :

- 1) האוניברסיטה תוודא שימוש מושכל בתשתיות מרכזיות, ובכלל זה בתשתיות מחקר יקרות וספריות. כל חריגה תדרוש תיאום מראש ואישור של רקטור או סגן נשיא למו"פ.
- 2) האוניברסיטה תעמיד לרשות כל דקאן את כל מערך המידע הרלוונטי הקיים ברשותה.
- 3) האוניברסיטה תעמיד לרשות כל דקאן וראש מינהל הדרכה מתאימה וליווי מקצועי (אולי אף במתכונת של coaching).
- 4) הנהלת האוניברסיטה תדרוש מהדקאנים להיות אחראיים (accountable) לתוצאות פעילות הפקולטה שלהם.

ולסיום – הצעדים הבאים

ההיערכות האסטרטגית של האוניברסיטה מקבלת חשיבות עליונה לנוכח האתגרים המוצבים בפניה, הן על-ידי נשיאה, ובעיקר בשל השינויים המשמעותיים באוניברסיטה ובסביבת הפעולה שלה. לכן מוצעת סדרת המהלכים הבאים:

- א. הצגת התכנית ודיון בה בצוות האסטרטגי המצומצם יחד עם הנשיא, בצוות האסטרטגי הרחב, ובוועדה המרכזת.
- ב. הצגת הדוח (לאחר קבלת הערות כני"ל) ואישורו העקרוני בוועד המנהל.
- ג. **הצגת הדוח לעיון הקמפוס ולהערותיו.**
- ד. השלמת מרכיבים שאינם סופיים בדוח, ובהם:

- 1) בחירת היעדים והפעולות שהנהלת האוניברסיטה מתכוונת לפעול בנחישות למימושם [ועדה מרכזת + הנהלה].
- 2) קביעת סדרי העדיפויות לתקינת הסגל הבכיר [ועדה מרכזת].
- 3) קביעת סדרי עדיפויות בין היעדים והפעולות למימושן כפונקציה של היקף המשאבים הנוספים העומדים לרשות האוניברסיטה [ועדה מרכזת + הנהלה].
- 4) סיכום הצעדים הארגוניים היישומיים [רקטור + דקאנים].

- ה. היערכות של הנהלת האוניברסיטה לפעולה משולבת ומתואמת ליישום המתווה האסטרטגי.
- ו. תרגום המתווה הכולל לתכניות אסטרטגיות של כל פקולטה בעבודה צמודה מול הנהלת האוניברסיטה.



אוניברסיטת תל-אביב

נשיא האוניברסיטה • The President

2 באוגוסט 2007

לכבוד
פרופ' דני לויטן
רקטור האוניברסיטה

שלום רב,

הנדון: צוות לבחינת קווי היסוד של האוניברסיטה במסגרת ההיערכות האסטרטגית

במסגרת ההיערכות האסטרטגית של אוניברסיטת תל-אביב לקראת החומש והעשור הקרובים, אני מתכבד למנות אותך לעמוד בראש צוות שיבחן את "קווי היסוד" שעליהם מומלץ לאוניברסיטה להשתית את פעילותה.

אני מבקש להעמיד כנקודת ייחוס לעבודת הצוות את השאיפה שאוניברסיטת תל-אביב תימנה בין אוניברסיטאות המחקר הטובות בעולם.

הצוות מתבקש להציע להנהלת האוניברסיטה מתווה אסטרטגי שיכלול: א. חזון; ב. יעדים אקדמיים ומחקריים; ג. יעדים ארגוניים; ו-ד. עקרונות מנחים למבנה הארגוני של הפעילות האקדמית והמחקרית. הצוות יכול להציע יעדים שאפתניים ככל שניתן להשיגם, אך הוא נדרש לקבוע סדרי עדיפויות ביניהם.

הצוות יתבסס, בין היתר, על החזון והיעדים של התוכנית האסטרטגית הנוכחית, השינויים באוניברסיטה ובסביבה מאז גיבוש אותה תוכנית, והמגמות הצפויות בסביבה הרלוונטית בארץ ובעולם בשנים הקרובות.

הצוות שבראשו תעמוד ימנה, נוסף אליך, את המכותבים לכתב מינוי זה. לצורך ניהול פרויקט ההיערכות האסטרטגית יעמוד לרשותך אהוד אור, וכן יוכל הצוות להיעזר בשירותי הייעוץ של דר' זאב רותם, שליווה את האוניברסיטה בהכנת התכנית האסטרטגית הנוכחית.

אני מבקש להתעדכן באופן שוטף בהתקדמות עבודת הצוות. הינך מתבקש לארגן את עבודת הצוות כך שמסקנותיו יוצגו עד סוף אוקטובר 2007.

אני מאחל לך ולחברי הצוות הצלחה רבה במשימה חשובה זו.

בברכה,

פרופסור צבי גליל
נשיא האוניברסיטה

העתקים לחברי הצוות:

פרופ' שלמה בידרמן, דקאן הפקולטה למדעי הרוח
פרופ' יואל קלוג, דקאן הפקולטה למדעי החיים
פרופ' אינה וינר, הפקולטה מדעי החברה
פרופ' טובה מילוא, הפקולטה למדעים מדויקים
פרופ' רונית שגיא-איזנברג, הפקולטה לרפואה
פרופ' אורי שקד, הפקולטה להנדסה
פרופ' עמרי ידלון, הפקולטה למשפטים
פרופ' ניב אחיטוב, הפקולטה לניהול
פרופ' דורית טנאי, הפקולטה לאמנויות
פרופ' רפי נחמיאס, ביה"ס לחינוך

מר מוטי כהן, מנכ"ל
פרופ' חגית מסר-ירון, סגנית נשיא למו"פ
פרופ' רענן ריין, סגן הרקטור
פרופ' שמעון ינקלביץ, פרו-רקטור

גבי שרה קינל, המזכירה האקדמית
גבי לאה פאיס, מנהלת רשות המחקר
מר עמית שטרייט, סמנכ"ל כספים
גבי יעל קיילין, הפקולטה לרפואה
מר אהוד אור, מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי

2 באוגוסט 2007

לכבוד
פרופ' דני לויתן
רקטור האוניברסיטה

שלום רב,

**הנדון: צוות לבחינת מבנה והרכב הפעילות האקדמית והמחקרית של האוניברסיטה
במסגרת ההיערכות האסטרטגית**

במסגרת ההיערכות האסטרטגית של אוניברסיטת תל-אביב לקראת החומש והעשור הקרובים, אני מתכבד למנות אותך לעמוד בראש צוות שיבחן את מבנה והרכב הפעילות האקדמית והמחקרית של האוניברסיטה בחומש ובעשור הקרובים.

הצוות מתבקש להמליץ להנהלת האוניברסיטה מהו רוחב הפעילות הרצוי לאוניברסיטה, ובכלל זה: הגודל הרצוי של האוניברסיטה, הפורטפוליו האקדמי והמחקרי של האוניברסיטה, תמהיל הסטודנטים הרצוי לפי תארים ותחומים, פרישת תחומי המחקר ותשתיות המחקר, והמבנה הארגוני של הפעילות האקדמית.

עבודת הצוות תתבסס על המלצות הצוות המקביל שיבחן את קווי היסוד שעליהם מוצע לאוניברסיטה להשתית את פעילותה.

הצוות שבראשו תעמוד ימנה, נוסף אליך, את המנכ"ל, סגנית הנשיא למו"פ, סגן הרקטור, הפרו-רקטור; וכן את המזכירה האקדמית, סמנכ"ל כספים ומנהל היחידה לתכנון אסטרטגי. הצוות יוכל להיעזר בשירותי הייעוץ של דר' זאב רותם, שליווה את האוניברסיטה בהכנת התכנית האסטרטגית הנוכחית.

אני מבקש להתעדכן באופן שוטף בהתקדמות עבודת הצוות בכלל, ובפרט בצמתי החלטה קריטיים. הינך מתבקש לארגן את עבודת הצוות כך שמסקנותיו יוצגו עד סוף נובמבר 2007.

אני מאחל לך ולחברי הצוות הצלחה רבה במשימה חשובה זו.

ב ב ר כ ה,

פרופסור צבי גליל
נשיא האוניברסיטה

העתקים:
מר מוטי כהן, מנכ"ל
פרופ' חגית מסר-ירון, סגנית נשיא למו"פ
פרופ' רענן ריין, סגן הרקטור
פרופ' שמעון ינקלביץ', פרו-רקטור
גב' שרה קינל, המזכירה האקדמית
מר עמית שטרייט, סמנכ"ל כספים
מר אהוד אור, מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי