

את פתח לו, לציבור

איגרת פומבית ליו"ר חבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית, מר יגאל ארנון

אחריות הנאמנים כוללת לא רק את הפיקוח על נכסיה הכספיים והפיסיים של האוניברסיטה. הנאמנים חייבים גם לרכוש ידע מספיק על התוכניות האקדמיות של האוניברסיטה עד כדי יכולת לשאול שאלות קשות על איכות התוכניות, הקוהרנטיות, הרלוונטיות, המשיכה שלהן, והולמותן.

— הצהרה על ממשל אוניברסיטאות (1998)

אגודת חברי הנאמנים של האוניברסיטאות והקולגים בארה"ב¹

כחלק מאחריותו המתמדת לפקח על התוכניות האקדמיות של אוניברסיטת פרינסטון, חבר הנאמנים שלה לוקח פסק זמן לעתים מזומנות כדי להעריך את איכות התוכניות האקדמיות ואת התפתחותן. וועדת וייתס של חבר הנאמנים השקיעה זמן רב בדיונים פרטניים עם נשיא האוניברסיטה, הפרובוסט [הרקטור], ודיקן הסגל האקדמי על מחלקות האוניברסיטה השונות — עוצמותיהן וחולשותיהן הסגוליות, הסיבות לעלייתן או שקיעתן, ותחזיות להתפתחותן בעתיד.

הוועדה מייחסת חשיבות רבה לסקירה השנתית הפנימית של יחידות האוניברסיטה על-ידי הנשיא, הרקטור, ודיקן הסגל האקדמי. בנוסף, הוועדה מדגישה את חשיבות הבדיקה התקופתית הפורמלית הבלתי תלויה (כל 6-7 שנים) של כול מחלקות האוניברסיטה ותוכניותיה האקדמיות על-ידי ועדות סקר חיצוניות.

— דוח ועדת וייתס לחבר הנאמנים של אוניברסיטת פרינסטון, 2000

הנשיא נושא באחריות לפני חבר הנאמנים לניהול האוניברסיטה, לרמתה, ולאיכותה [האקדמיים].

— חוקת האוניברסיטה העברית, סעיף 7

אל יו"ר חבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית, מר יגאל ארנון

מאת יעקב ברגמן, בית-הספר למנהל עסקים
והמרכז לחקר הרציונליות באוני' העברית
Yaacov.Bergman@huji.ac.il

25 במאי, 2003

כ"ג באייר, תשס"ג

למר יגאל ארנון שלום,

הציבור מפקיד את האוניברסיטאות שלו הפקדה בנאמנות בידי חבר נאמנים ומצפה מנאמניו שיפקחו על כול האספקטים של פעילותן; על ניהול תקין של נכסיהן הפיסיים והפיננסיים, וחשוב יותר, על ביצועיהן האקדמיים. ואומנם, חברי הנאמנים של האוניברסיטאות היוקרתיות שבעולם פועלים על פי עקרונות אלה, כפי שמדגים חבר הנאמנים של אוניברסיטת פרינסטון בהשקיעו "זמן רב בדיונים פרטניים עם נשיא האוניברסיטה, הפרובוסט, ודיקן הסגל האקדמי על מחלקות האוניברסיטה השונות — עוצמותיהן וחולשותיהן הספציפיות, הסיבות לעלייתן או שקיעתן, ותחזיות להתפתחותן בעתיד."

¹ <http://www.agb.org/>

את פתח לו, לציבור

מר יגאל ארנון, האם אתה וחבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית, שאתה יושב בראשו, פעלתם כחבר נאמנים של אוניברסיטה יוקרתית, כפי שמצפה מכם הציבור? האומנם רכשתם ידע מספיק על התוכניות האקדמיות של האוניברסיטה העברית עד כדי יכולת לשאול שאלות קשות על איכותן? האם חבר הנאמנים שלך לוקח פסק זמן לעתים מזומנות כדי להעריך את איכות התוכניות האקדמיות של האוניברסיטה? היודע אתה, אם הנהלת האוניברסיטה העברית עורכת סקירה שנתית פנימית של כול מחלקותיה, או מזמינה ועדות חיצוניות לבדוק אותן באופן סדיר ובלתי תלוי, כפי שנעשה באוניברסיטאות מחקר איכותיות? האם ידעת, שכאשר הנשיא לשעבר גוטפרינד קיבל לידי דוח מוועדה חיצונית חשובה, שהמליץ לו לסגור את בית הספר למינהל עסקים ולהקים אחר תחתיו על יסודות איתנים, הוא החליט—ממורא הסגל האקדמי—להסתיר את הדוח מחבר הנאמנים ומהוועדה למדיניות אקדמית? האם ידעת, שהרקטור לשעבר מנחם בן-ששון ניסה ליישם מערכת בקרת איכות המחקר באוניברסיטה, אך נכשל בכך בגלל התנגדות שכיריה, חברי הסגל האקדמי, להערכת איכות תפוקתם, ובגלל המבנה הארגוני הרע של האוניברסיטה העברית, הנותן את השליטה בה בידי אותם שכירים במקום בידי הנהלת אוניברסיטה בעלת סמכות לנהל? הידעת, שהרקטור לשעבר מנחם בן-ששון גם הודח על ידי ציבור בוחריו, השכירים האקדמיים, על שהעז לנסות לבקר את איכות תפוקת מחקרם?

תשובה ברורה ומאכזבת לשאלות אלה נותנת הוועדה בראשות שופט בית המשפט העליון בדימוס יעקב מלץ בדוח שמסרה לממשלת ישראל:

אין חבר הנאמנים מתעניין ואיננו מתמצא בענייני האוניברסיטה.

– דוח ועדת מלץ, 2000, עמ' 9

זוהי האשמה רצינית באי-קיום חובת הנאמנות. עד כמה רצינית האשמה זו ניתן ללמוד מהמלצתה של ועדת מלץ הנכבדה לממשלת ישראל להדיח את חבר הנאמנים מהיותו הרשות העליונה של האוניברסיטה ולהטיל אחריות זו על גוף אחר (דוח מלץ, עמוד 18). הציבור, שלו אתה וחבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית חבים את חובת הנאמנות, זכאים לדעת כיצד אתה וחבר הנאמנים משיבים על קביעות ועדת מלץ.

על חבר הנאמנים לשאול את עצמו, האם הוא מנהל את ענייניו באופן המדגים את ההתנהגות לה הוא מצפה מגופי האוניברסיטה האחרים? כאשר חבר הנאמנים חותר לטפח איכות באמצעות סקירה קפדנית של תוכניות, תהליכים, ואנשים, האם הוא ממחיש מחויבות דומה להערכת ביצועיו שלו?

– הצהרה על ממשל מוסדות להשכלה גבוהה (1998)

אגוד חברי הנאמנים של האוניברסיטאות והקולגים בארה"ב (שם)

ואם חבר הנאמנים אינו שואל את עצמו, האם הוא מנהל את ענייניו כראוי, ואם אינו יודע לשאול שאלות קשות על איכות התוכניות האקדמיות של האוניברסיטה, אז את פתח לו, כמאמר ההגדה. "אין חבר הנאמנים מתעניין ואיננו מתמצא בענייני האוניברסיטה." נבצר ממני לגרום לחבר הנאמנים להתעניין בענייני האוניברסיטה העברית. בזאת, אתה, היו"ר יגאל ארנון, יכול לפעול רבות. אבל אם תצליח לגרום לחבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית להתעניין בה, אזי האיגרת הגלויה המצורפת כאן אל הרקטור שלה, פרופסור חיים רבינוביץ', יכולה לעזור לך, היו"ר יגאל ארנון, ולחבר הנאמנים להתמצא בענייני האוניברסיטה שעליה אתם נאמנים.

בכבוד רב,

יעקב מלץ

בירה זו בלא מנהיג!¹

איגרת פומבית

האוניברסיטאות, לדוגמא, הן אחת החממות הכי לא יעילות אצלנו. שום דבר לא השתנה שם בעשרות השנים האחרונות.²
— נחמיה שטרסלר, עורך בכיר לכלכלה וחברה, "הארץ", 16.5.03

הציבור המממן את פעילות האוניברסיטאות דורש דין וחשבון (accountability) מן הסגל האקדמי על פעילותו. במילים פשוטות, הציבור רוצה לדעת מהו הדבר שהפרופסורים עושים, ומתי הם יודעים שהם עושים אותו היטב.

— דוח וועדת פרובוסט (רקטור) האוניברסיטה של ושינגטון על מתן דין וחשבון³

אל רקטור האוניברסיטה העברית חיים רבינוביץ,

מאת יעקב ברגמן, בית-הספר למנהל עסקים
והמרכז לחקר הרציונליות באוני' העברית
Yaacov.Bergman@huji.ac.il

25 במאי, 2003
כ"ג באייר, תשס"ג

לרקטור רבינוביץ, שלום,

זהו סיפורם של ניסיון וכישלון; ניסיון להחיל בקרת אמת על איכות תפוקת המחקר של הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית, וכישלון. לאחרונה התבקשתי להציג אותו ב"ועידת לימודים 2003" על ההשכלה הגבוהה בישראל שיארגן העיתון "מעריב" ב-15.6.2003 בהשתתפות שרת החינוך ויושב ראש ות"ת. מכתב זה ישמש רקע להרצאתי.

¹ בראשית רבא, ל"ט. בירה — מבצר, טירה, מגדל; ובמכתב זה: מגדל-שן.

² כך נראות האוניברסיטאות הישראליות בעיני הציבור. כפי שנראה במכתב זה, דווקא השתנו דברים באוניברסיטאות; הכמות גדלה, האיכות ירדה.

³ <http://www.washington.edu/reports/account/introduction.html>

2 בירה זו בלא מנהיג

רקטור רבינוביץ', לאחרונה מינית ועדה בראשות פרופ' צבי פירן, והטלת עליה מטלה חשובה: "בדיקת הפרוצדורה האקדמית למינויים ולהעלאות כדי להביא לשיפורה, ליעולה, ולקיצורה." במכתב אל חברי הסגל האקדמי של האוניברסיטה העברית, הזמין אותם ראש הוועדה פירן להגיב ולהציע הצעות בקשר למטלה שהטלת על ועדתו. הנה תגובתי. אני שולח אותה כמכתב גלוי לכל קהילת האוניברסיטה העברית במטרה לעורר דיון פתוח בנושאים אותם אני מעלה כאן, והקשורים לעבודת הוועדה שמינית. כיאה לדיון פתוח, כשלעצמו יאה לאוניברסיטה העברית שאין דמוקרטיה ממנה בעולם, אני מזמין תגובות דוא"ל למכתבי [באנגלית או בצמדן pdf (attachment) בעברית; חשוב לכתוב את המילים open letter בשורת הנושא], אבל רק תגובות כאלה שכותביהן מסכימים, בעצם משלוחן אליי, שאפרסמן, יחד עם הערותיי, באתר שפתחתי לצורך זה.⁴ באתר זה יוצג גם חומר נוסף בנושאי מדיניות ההשכלה הגבוהה בישראל כדוגמת המצגת שהוזמנתי להציג בפני ועדת החינוך של הכנסת בישיבתה על דוח ועדת מלץ⁵ במאי 2002.

* * *

ארגון, כאדם, ראוי שישמר את ניסיונו – את קורות הצלחותיו וכישלונותיו – כדי לשחזר את הראשונים, וכדי להימנע מן האחרונים. במכתבי הגלוי הזה אליך, רקטור רבינוביץ', אחלוק אתך ועם חברי הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית את קורות כישלוננו זה לא מכבר של ניסיון, לו

זהו סיפור של כישלון; כישלון להחיל בקרת אמת על איכות תפוקת המחקר של הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית

הייתי שותף, לתכנון וליישום קריטריונים יעילים למינויים והעלאות בדרגה באוניברסיטה העברית. קריטריונים יעילים הם כאלה, אשר בהסתברות גבוהה, מקדמים את הראויים לקידום בחברי הסגל האקדמי ומונעים קידום מן הלא ראויים, ובכך משמרים את רמתה האקדמית של האוניברסיטה. כפי שנראה, תכנון הקריטריונים היעילים היה החלק הפחות קשה, אך התנגדות הסגל

האקדמי ליישום קריטריונים כאלה להערכת תפוקתו המחקרית, והעובדה שהמבנה הארגוני של האוניברסיטה העברית נוטל מהנהלתה את הסמכות, ונותן בידי הסגל האקדמי את הכוח להדוף ניסיונות להעריכו, הכשילו את היוזמה החשובה. מכיוון שתנאים אלה לא השתנו, לכן יש לצפות לתוצאות דומות מן היוזמה הנוכחית, אלא אם כן ישונה המבנה הארגוני של האוניברסיטה, והשליטה בה תוצא מידי הסגל האקדמי שכירי הארגון, ותינתן בידי חבר נאמנים המקיים את חובת נאמנותו לציבור בהתעניינות פעילה בנעשה באוניברסיטה ובפיקוח עליה, ואשר יאציל סמכויות ניהול בסיסיות להנהלה החסרה אותן עכשיו.

תת-ועדה של ועדת החוקה של האוניברסיטה העברית יושבת כבר זמן רב על הצעת תיקונים לחוקתה. ראוי מאד שאותה תת-ועדה תתייחס בהצעתה לבעיות הרציניות במבנה הארגוני של האוניברסיטה העברית הנידונות במכתב זה.

⁴ http://pluto.mscc.huji.ac.il/~msyberg/Higher_Education/

⁵ הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בראשותו של שופט ביהמ"ש העליון (בדימוס) יעקב מלץ, אשר מסרה את דוחה לממשלה בינואר 2000.

הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית מכשיל ניסיון לסיווג איכות של כתבי-עת מדעיים

כמות התפוקה המדעית כקריטריון למינוי או לקידום אקדמי, אבד עליו הכלל. ייצור-עודף של למדנות שגרתית הינו אחד האספקטים הרעים ביותר של החיים האקדמיים בני זמננו. בנפחה האדיר מסתירה השגרתית את העבודה החשובה באמת. היא מבזבזת זמן ומשאבים בעלי ערך.
— נשיא אוניברסיטת סטנפורד דונלד קנדי⁶

מדעני ישראל נוטים לפרסם מאמרים רבים מעוטי השפעה. כאשר החל פרופסור מנחם בן-ששון את כהונתו כרקטור האוניברסיטה בסתיו 1997, הוא התוודע ממקורות שונים לכך, שהסגל האקדמי של האוניברסיטה העברית מפיק כמות גדולה של מחקר ברמה בינונית ונמוכה ורק מעט מחקר ברמה גבוהה.⁷ בן-ששון לא היה הראשון שאבחן מצב דורש-תיקון זה באוניברסיטה העברית. לדוגמא, ב-25 בינואר 1995, כינס הדיקן דאז של הפקולטה לרפואה, פרופסור עודד אברמסקי, את מועצת הפקולטה לדיון בתופעת ההעלאה בדרגה של חוקרי רפואה לא ראויים. את קובלנתו הדגים אברמסקי במספר דוגמאות, וביניהן קרא חוות דעת על מועמדותו של חבר סגל להעלאה; חוות דעת שהוזמנה מאת מדען בריטי חשוב ויהודי חס, כהגדרת אברמסקי. להלן תרגומה.⁸

בעבר, היה לי קושי בהערכת עמיתי מקצוע ישראליים שהיו מועמדים לקידום אקדמי. הרגשתי מאד לא נוח עם מה שהבנתי כגישה לפרסום המובילה לקידום במוסדות רפואיים ישראליים. הבנתי היא, שאורך רשימת הפרסומים נחשבת אצלכם בעלת חשיבות עליונה. רשימת הפרסומים של ד"ר X הינה דוגמא לדאגתי. היא מורכבת מתצפיות קליניות בעלות חשיבות מועטה, החסרה כל סימן לחיפוש של בעיה או מושג מדעיים. בתגובה לשאלתך, האם היה ד"ר X יכול להיחשב מועמד לקידום במוסד שלנו או בכל מוסד שווה ערך אחר, התשובה הינה, בהחלט, לא! הערותי אינן

⁶ Quoted in Anderson, M., 1996, *Imposters in the Temple*, Hoover Press

⁷ "As more faculty seek publication outlets, the demand to be published in a fixed number of high quality journals grows, and a smaller proportion of scholars succeed in publishing at the top of hierarchy. Recognizing this, both publishers and scholars seek to create new publishing outlets that create a new hierarchy, rather than enter at the bottom of an established one. Thus, scholars and publishers seek to narrow the scope of journals, attempting to create an outlet that will be read by people in a subspecialty and that will attain the status of being the second best place to publish for that subspecialty, rather than the twentieth or thirtieth best place to publish in the entire discipline. The result is a special kind of journal proliferation. As more academics seek to publish, and as more universities try to promote faculty research and reward scholarly publication, faculty and publishers jointly seek to create not only more journals, but ever more specialized journals that become important to all scholars in a subspecialty, although irrelevant to most scholars and students in a discipline."

— Noll, R. and W. E. Steinmueller, 1992, in *The Serials Crisis*,
A study commissioned by the Andrew W. Mellon Foundation

⁸ המקור באנגלית פורסם בפרטיכל של אותה ישיבה מרתקת.

4 בירה זו בלא מנהיג

צריכות להיחשב כביקורת על ד"ר X. כפי הנראה, הוא ביצע עבודת מחקר והרכיב רשימת פרסומים, אשר הניסיון הראה, מובילות לקידום במערכת שלכם.

– פרטיכל ישיבת מועצת הפקולטה לרפואה, אוני' העברית, 25.1.95

הדיקן אברמסקי חתם בדברים הבאים:

אם הוועדה המקצועית [הוועדה המופקדת על בחינת תפוקת המחקר של המועמד לקידום] עושה עבודה לא טובה, לא אחראית, לא הגונה, ולא אובייקטיבית, היא מטעה את הפקולטה, מטעה את הדיקן, ומטעה את המועמד.

אישוש לאבחנות אלה ניתן למצוא בדוח ועדה לאומית בראשות פרופסור רחמימוב שנתמנתה על ידי משרדי המדע והבריאות לבדוק את מצב המחקר הרפואי בישראל ואשר הצביעה על היחלשותו המתמשכת:

ישראל דורגה במקום הראשון במספר הפרסומים לנפש [באוכלוסייתה] בתחומי הביולוגיה והרפואה על-פי סקר מינואר 1993. למרות כל אלו, קיימים סימנים ראשוניים המעידים על ירידה במעמד הבינלאומי של המחקר הרפואי והביורפואי בישראל. אלו כוללים: ירידה במספר הציטוטים של מאמרים שנכתבו על ידי חוקרים ישראלים; ירידה משמעותית בהזמנת מרצים ישראלים לכינוסים בינלאומיים; ירידה במספר המשתלמים הזרים בישראל; וירידה משמעותית במספר חוזי המחקר הקליניים שניתנו לישראל.

– דוח ועדת רחמימוב, 1994

נטייה זו של מדענים ישראלים לפרסם מאמרים רבים בכתבי-עת לא איכותיים אינה מוגבלת לרפואה, כפי שמדווחים ב-1999 שני מדענים זרים ידועי-שם, הרמן אייזן ופריץ מלכרס, לאקדמיה הישראלית למדעים בדוח שהזמינה מהם על מצב המחקר באימונולוגיה בישראל:

חלק קטן יחסית של הפרסומים הישראלים באימונולוגיה מופיעים בכתבי העת היוקרתיים ביותר. רבים מופיעים בכתבי-עת "מתמחים" שהינם פחות ידועים ופחות נקראים, כנראה בגלל הנטייה של החוקרים הישראלים לפרסם מאמרים קצרים במקום מאמרים משופעים באינפורמציה מדעית. התמריצים המוטעים לקידום אקדמי בישראל מסבירים את נטייתם של חוקרים ישראלים לפרסם מספר גדול של מאמרים בכתבי-עת שאינם איכותיים; מרשם למדע חסר-חשיבות.

– הרמן אייזן ופריץ מלכרס, דוח לאקדמיה הישראלית למדעים

על מצב המחקר באימונולוגיה בישראל, 1999

אבחנה כללית יותר נותנת פרופ' רות ארנון בדוח שהגישה לאקדמיה הישראלית למדעים (1998) בו היא קובעת, "מדינות קטנות כישראל, אמנם לא יכולות להיות ראשונות בכמות הפרסומים המדעיים, אך הן יכולות וחיובות להיות ראשונות באיכותם." באכזבה מדווחת ארנון לאקדמיה,

⁹ טבלה 4 בדוח ארנון 1998 לאקדמיה הישראלית למדעים מראה שהרפואה הקלינית בישראל מדורגת במקום ה-25 (!); בעולם באיכות המחקר; הדירוג הנמוך ביותר מבין כל שטחי המדע בישראל.

5 בירה זו בלא מנהיג

שלמעט מספר איי מצוינות, כמדעי המחשב, "מדעני ישראל נוטים לפרסם מאמרים מעוטי השפעה בקצב גבוה יחסית." אבחנה זו מקבלת תמיכה גם מאת יו"ר ות"ת¹⁰ לשעבר נחמיה לבציון, שבדוחו האחרון לציבור (#26/27, עמ' 18) הוא כותב, "לישראל מקום ראשון בעולם במספר הפרסומים המדעיים לנפש." אך שלא כדורות של גופים מקבילים בארצות אחרות, יו"ר ות"ת לשעבר לבציון אינו מזכיר כלל את איכות הפרסומים הישראליים, שעל בינוניותה בממוצע ניתן ללמוד, בין השאר, ממאמרו בכתב העת *Science* של היועץ המדעי הראשי לממשלת בריטניה, הלורד מאי מאוקספורד, המשווה את הכמות והאיכות של תפוקות המחקר המדעי של מדינות שונות.¹¹ במאמר זה מדורגת ישראל במקום השני בעולם בכמות התפוקה המדעית לנפש, אך במקום ה-11 מתוך 15 בדירוג איכות אותה תפוקה נרחבת. ראו גם ממצאים דומים במאמרו של פרופ' יהודה שנהב, פוליטיקה 29, נובמבר 1989; גיליון שכותרתו "החינוך הנמוך", המוקדש כולו לבעיותיו של החינוך הגבוה בישראל.

יש להדגיש, שהמאבחים הרבים של בינוניות איכות המחקר הישראלי אינם מייחסים אותה למחסור במשאבים. ואמנם, ישראל הינה השנייה בעולם בהוצאה על מחקר במוסדות להשכלה גבוהה ביחס לתוצרה הלאומי.¹² המומחים מייחסים את ייצור הכמות הגדולה של מדע בינוני לתמריצי קידום לקויים באוניברסיטאות הישראליות המדגישים את אורך רשימת הפרסומים ולא את איכותם. מכיוון שקיים יחס חילוף (trade-off) בין כמות לאיכות, אם הדגש הוא על תגמול הכמות, אזי הבחירה הרציונלית של המעוניין בקידום היא ייצור מחקר בכמות גדולה, שממילא, איכותו נמוכה. מכאן, שתמריצים לקויים באוניברסיטאות שלה גורמים לחברה הישראלית לבזבז משאבי ציבור רבים ויקרים על ייצור של תפוקה מדעית בינונית ברובה, שלא רק שאינה תורמת להרחבת הידע האנושי, אלא, כאבחנתו של נשיא אוניברסיטת סטנפורד לעיל, היא מסתירה ידע חשוב באמת. לכן, לא רק שאין לתמצאה; להיפך, יש למונעה.

הרקטור בן-ששון מקים ועדה לבחינת הפרוצדורה לקידום אקדמי ולשיפורה. בהסכימו עם האבחנות האלה, מינה הרקטור דאז מנחם בן-ששון ועדה בראשותו, וחברים בה הפרופסורים שמואל זמיר, אמנון פזי, גדעון שפסקי, וכותב מכתב זה, כדי להציע דרכים לשיפור הפרוצדורה האקדמית לקידומים ולמינויים, בדיוק כפי שעשה עתה מחדש הרקטור המכהן חיים רבינוביץ. מכיוון שעבודת ועדת בן-ששון הסתיימה בכישלון, ומכיוון שאותן מכשלות עומדות בפני הוועדה שמינה הרקטור רבינוביץ, להכשילה גם כן, לכן ראוי שישופר בכישלון זה, כדי להבין את סיבותיו, וכיצד ניתן למונעה.

וועדת בן-ששון הסכימה כבר בשלב מוקדם לפעולתה, שלבעייתיות בפרוצדורה האקדמית לקידומים מספר מרכיבים. (א) הוועדות המקצועיות המורכבות מחברי המחלקה של המועמד, רואות בחברות ("קולגיאיות") ערך בפני עצמו, הגובר לעתים קרובות על השיקול המקצועי. (ב) במקרים רבים מדי, חוות הדעת המוזמנות ממומחים חיצוניים אינן אמינות מספיק, בגלל מיומנות שהתפתחה באוניברסיטה העברית בבחירת הממליצים. (ג) ועדות המינויים הרב-תחומיות, אשר בהן נציגים ממחלקות ומתחומים שונים, מוגבלות ביכולתן לשפוט את איכות תפוקת המחקר של המועמדים. אין חברי ועדת מינויים יכולים לשפוט ישירות פרסומי מועמד מתחום זר להם, או אפילו להבחין בין האיכויות השונות של כתיבת-עת בתחומים מדעיים מחוץ להתמחותם. על כן הם חייבים לסמוך על דברתו של מייצג התחום בוועדה, שלעתים קרובות טוען לטובת

¹⁰ הוועדה לתקצוב ההשכלה הגבוהה בישראל, שהינה הגוף הביצועי של המועצה להשכלה גבוהה.

¹¹ The Scientific Wealth of Nations, *Science*, 1997, 275, 793-796.

¹² <http://www.che.org.il/stat/itpathuiot-f.html>, 6.2 תרשים

6 בירה זו בלא מנהיג

המועמד מתוך "קולגייאליות" יותר מאשר מתוך מקצועיות. כללו של דבר, השיפוט לצורך קידום באוניברסיטה העברית נמצא סובייקטיבי מדי, וניתן להשפעה על-ידי שיקולים זרים. וועדת בן-ששון היגיעה לכן למסקנה שיש לשלב בהליך הקידום כלי הערכה אובייקטיביים הקשים להטיה. כמאמץ ראשוני הוחלט להעמיד לרשות ועדות המינויים הרב-תחומיות ולרשות ועדת המינויים העליונה סיווגי איכות אמניים של כתבי העת המדעיים בכל שטחי המחקר באוניברסיטה.

בתחילה, שקלה הוועדה את האפשרות להשתמש במדד ה-¹³ Impact Factor (IF) המדרג את כתבי-העת בשטחים השונים לפי המספר הממוצע של ציטוטים בשנה שמקבלים המאמרים המתפרסמים בהם. אפשרות זו נדחתה, לאחר שהתברר שאף על פי שה-IF מכיל אינפורמציה חשובה לדירוג גס של כתבי העת, הרי שמדד זה מפיק גם אי-דיוקים מובהקים העלולים לעורר התנגדות מוצדקת מצד אנשי הסגל, אם לא יוכנסו בו תיקונים הכרחיים. לדוגמא, במאמר מקיף ומתוחקר היטב, שפרסם "כל העיר" וכתרתו "לאן נעלמה האוניברסיטה העברית" (27.10.95), מתוארת בין השאר שקיעתו של החוג לסוציולוגיה אחרי פרישתו לגמלאות של מי שמתואר שם כגדול הסוציולוגים בחוג, שמואל נח אייזנשטדט. רבים סבורים שתרומותיו של אייזנשטדט לסוציולוגיה הינן חשובות, אך דירוג ה-IF אינו מאבחן כך. כמו כן, לעתים קרובות מדי מדרג ה-IF כתבי-עת שוליים מעל כתבי-עת מרכזיים.¹⁴

הוועדה מאמצת תוכנית לסיווג איכות של כתבי-עת. אחרי דיונים רבים, שבהם טענתי נגד יישום לא-מושכל של מדדים טכניים כ-IF מן הסיבות האמורות, העליתי הצעה שפרטיה להלן חשובים להבנת המהלכים המוזרים שבאו בעקבותיה. מכיוון שחוקרי כל שטח מכירים היטב את דירוג האיכות של כתבי-העת בשטחם, הצעתי להטיל על כל ראש-מחלקה את האחריות להגיש סיווג לפי איכות של כתבי-העת בשטח התמחות מחלקתו לאחר התייעצות עם חוקריה. הצעתי גם להשתמש בטכניקה מקובלת של סיווג גס תחילה ועידונו בשלב שני. ספציפית, הצעתי לבקש מראשי המחלקות לסווג תחילה את כתבי-העת לשלוש קבוצות איכות; ולאחריו לעדן את הסיווג בכל קבוצת איכות לרמות משנה. הצעתי לא דחתה א-פריורית דירוגים על פי ה-IF או על פי מדדים אובייקטיביים אחרים המקובלים בשטחים השונים, אם אכן היו המחלקות בוחרות לסווג כך. הצעתי הייתה מתוכננת לעורר התנגדות מזערית מצד אנשי הסגל האקדמי של האוניברסיטה העברית. אחרי הכול, הם עצמם היו אמורים לסווג את כתבי העת לפי המקובל בשטח התמחותם. מכאן הייתה גם אמורה לנבוע מחויבותם לסיווגים שיגישו.

כבקרה וכמחסום כנגד מסירת סיווגים לא-סבירים המותאמים לתפוקת חברי הסגל בדיעבד, כללתי בהצעתי דרישה מכל ראש מחלקה להגיש גם רשימה של מספר מנהיגים עולמיים בשטחו, שמהם נבקש חייווי על סבירות הסיווג, וגם רשימת מחלקות מובילות בעולם כדי לבחון שחבריהן אומנם נוטים לפרסם בכתבי העת המובילים לפי הדירוג המוגש.

¹³ להפתעת, מדד ה-*Impact Factor* הוותיק לא היה ידוע לדיקני הפקולטה למדעי החברה של האוניברסיטה העברית, וספריית מדעי החברה הפסיקה את מנויה עליו מחוסר שימוש, עד שחידשתיו מתקציב הספרייה של בית-הספר למנהל-עסקים.

¹⁴ כמו דירוגו של כתב-העת השולי *Econ Policy* מעל *Econometrica*, מספינות הדגל בכלכלה. את הסיבה המרכזית לדירוגים לא סבירים אלה יש לראות בכך שה-IF מונה ציטוטים מבלי להבחין באיכותם. כמו שניצחון בליגה הלאומית אינו שווה ערך לניצחון בליגה ג', כך ציטוט במאמר המופיע בכתב-עת מוביל אינו שווה ערך לציטוט במאמר המופיע בכתב-עת פחות דרגה. אבל מדד ה-IF אינו מבחין ביניהם כלל, ועל כן הוא יוצר עיוותים בלתי סבירים במדגמים קטנים כמו רשימות פרסומים אינדיבידואליות.

7 בירה זו בלא מנהיג

הצעתי התקבלה, והרקטור דאז בן-ששון הטיל עליי לנסח את המכתב אל ראשי המחלקות המטיל עליהם לסווג את כתבי העת, כל-אחד בתחומו.¹⁵ תוך חודש ומחצה סיימתי ניסוי מקדים (pilot) במחלקה לכלכלה, כדי לזהות תקלות פוטנציאליות ולתקן לפני משלוח העתקי המכתב לכל ראשי המחלקות האוניברסיטה העברית. באותה תקופה גם כתבתי עם חבר הוועדה שמואל זמיר נייר עבודה בהזמנת הרקטור בן-ששון, שכותרתו "הצעה למערכת בקרת איכות על תפוקה מחקרית", הצעה המשלבת בתוכה מדדים אובייקטיביים חשובים בנוסף על איכות כתבי-העת, כמו ניתוח ציטוטים פרטני לעבודות החוקר המועמד לקידום, פירוט הזמנות להצגת עבודות בסמינרים ובכינוסים חשובים, הוראת עבודותיו של החוקר בתוכניות דוקטורט יוקרתיות, ועוד.¹⁶

הדחה מפתיעה. בעוד אני בוחן את תוצאות הניסוי הנזכר במחלקה לכלכלה, ומכניס את השינויים המתבקשים בתוכנית, הריץ אליי הרקטור דאז בן-ששון מסר דוא"ל מפתיע בן שורה אחת ובו הדיחני מן הוועדה: "יעקב היקר, אני מבקש שתפסיק את מעורבותך בעניינים אלה, כתב אליי ולא יסף. כאשר עמדתי על זכותי להסבר – אחרי הכול, הייתי חבר הוועדה שהוביל את תוכנית הפעולה שהתקבלה בה – הזמינני בן-ששון למשרדו, ושם הסביר לי, שחברי סגל "בעלי השפעה" באוניברסיטה, שהוא מנוע מלגלות זהותם, לוחצים עליו להדיחני מן הוועדה מפני שתרומתי אפקטיבית מדי. אם חשובה לי הצלחת המאמץ להחלת בקרת איכות המחקר באוניברסיטה, אמר בן-ששון, עליי לפרוש. עוד הוסיף הרקטור דאז בן-ששון, שעבודתי בוועדה עלולה לסכן את קבלת הקביעות שבפניה עמדתי, ושטובתי האישית דורשת שאעזוב.

משרכת דרכיה היא האוניברסיטה העברית ותרבותה הארגונית לוקה מיסודותיה

משרכת דרכיה היא האוניברסיטה העברית. משרכת דרכיה היא האוניברסיטה העברית, ותרבותה הארגונית לוקה מיסודותיה, אם העוזר לרקטור בשיפור תפקודה של האוניברסיטה

מתחייב במשרתו, ואם, גרוע מכך, הרקטור לא מוצא שמעמדו כראש האקדמי של האוניברסיטה (החוקה, סעיף 8) איתן דיו כדי להתקומם כנגד העוולה. בהשתאות ובאכזבה פרשתי מן הוועדה.

מניעי ההדחה. מניעיהם של דורשי הדחתי היו ברורים. הם הבינו, שאם תיושם באוניברסיטה העברית מערכת בקרת תפוקת מחקר אמינה, אי-אפשר יהיה להגביל את יישומה רק להליכי קידום בעתיד. אפשר יהיה גם ליישמה להעברת ביקורת על קידומי העבר, כדוגמת שאלות שיתעוררו על דרגות – עד הגבוהה שבהן – שהוענקו לחברי סגל, שמעולם לא פרסמו מאמר בכתבי-עת המדורגים בקבוצת האיכות העליונה, או שאין ברשימת פרסומיהם מאמר המצוטט על ידי כתבי-עת באותה קבוצת איכות. נמנו וגמרו "בעלי השפעה" לחבל במאמץ לבניית מערכת אפקטיבית להערכת תפוקת המחקר באוניברסיטה העברית וגם הצליחו, כפי שאפרט.

¹⁵ מכתב זה הוצג גם לוועדת מלץ כעדות על מאמציה של האוניברסיטה לבקרת איכות המחקר שיוצר הסגל שלה (עמ' 76 בדוח מלץ).

¹⁶ הצעותיי האחרות מיושמות עד היום בפרוצדורה להעלאת, כמו מסירה של מדד ה-IF של כתב-העת בו התפרסם כל פרסום מרשימת הפרסומים האישית ביחס ל-IF של כתב העת המדורג ראשון בתחום, וכן מיקומו של כתב-העת בדירוג ה-IF ביחס למספר כתבי-העת הכלולים באותו דירוג. אלה מדדים גסים מאד, אשר מכילים אינפורמציה שימושית, בתנאי שמתייחסים אליה בסייגים המתאימים.

8 בירה זו בלא מנהיג

שינויים מהותיים בתוכנית המקורית; הסרת יכולת הפרדה (resolution) ותוצאותיה. הרקטור דאז בן-ששון החליפני בפרופסור גרשון בן-שחר, בעבר דיקן מדעי החברה ופרו-רקטור, ומינהו לנהל את היוזמה לאחר שהדיחני מן הוועדה. עם תחילת פעילותו, הכניס בן-שחר מספר שינויים מהותיים בתוכנית. אקדים ואומר, שכוונותיו של בן-שחר היו טובות, אך תוצאות השינויים שהכניס בתוכנית לא היו כאלה. כפי שנראה, פרופ' בן-שחר האמין שלאילוצים הארגוניים הרעים המעיקים על האוניברסיטה העברית יש להתייחס כאילו היו חוקי טבע, ולכן יש לעשות את המיטב בהינתן אותם אילוצים רעים. אני האמנתי לעומתו, ועדיין אני מאמין, שיש לתכנן את המיטב כאילו האילוצים הרעים אינם קיימים, ואלה יסולקו תוך כדי היישום ומתוכו.

ראשית, ביטל פרופ' בן-שחר את הדרישה לחלוקת המשנה בתוך כל אחת מקבוצות האיכות. התוצאה הייתה אובדן ההפרדה (רזולוציה) בין האיכויות השונות של כתבי-עת בתוך כל קבוצת איכות; אובדן הפרדה מן הסוג שחברי סגל נזפים עליו, כאשר הם אינם מספקים הפרדה מספקת בין ציוניהם של הסטודנטים המצוינים לאלה הטובים בלבד. וכי כיצד ניתן להשוות, לדוגמא, את ההישג של פרסום ב-Nature, כתב-עת מן המובילים במדעי הטבע בכלל, עם פרסום ב-European J. of Immunology המשני בחשיבותו, או את ההישג של פרסום ב-Psychological Bulletin, מספינות הדגל של הפסיכולוגיה, עם פרסום ב-Journal of Psychoanalysis המדורג במקום ה-124 מתוך 420 כתבי העת בפסיכולוגיה שבדירוג ה-Impact Factor! אבל אלו התוצאות שהתקבלו בדירוגי האוניברסיטה העברית המתכנים עתה "מדד ירושלים", שבו סווגו כל כתבי-העת הללו בסיווג האיכות העליון בלא כל אבחנה ביניהם. ואומנם, מיד אחרי שנשלח המכתב "המתקן", שהחליף את המכתב אותו ניסחתי, אל ראשי המחלקות, קיבל פרופ' בן-שחר תלונות מאת מספר מְדַרְגִים על הקושי שהערים בהסרת דירוגי המשנה, ביניהם מראש המחלקה לכלכלה דאז, אשר כבר מסר דירוג מפורט יותר בניסוי שערכתי. אך פרופ' בן-שחר סירב לקבל דירוגים עדינים ואינפורמטיביים יותר, אף כשאלה הוצעו לו.

הסרת הבקורות על סיווגי האיכות ותוצאותיה. שינוי מהותי אחר שהכניס פרופ' בן-שחר בתוכנית היה הסרת הבקורות שתיארתי לעיל, ושהיו תנאי חשוב לקבלת דירוגים אמניים. הדרישה לרשימת מנהיגים עולמיים ומחלקות מובילות בכל שטח הושמטה, וממילא לא נערכה בקרה כזו. התוצאה השתקפה בדירוגים שנמסרו. המחלקה לפסיכולוגיה, למשל, סיווגה שלושים כתבי-עת בסיווג האיכות העליון, אולם מדען פסיכולוגיה ידוע, בפניו הצגתי את רשימת השלושים, לא הכיר ארבעה-עשר כתבי-עת מתוכה. זוהי תוצאה לא סבירה. כדי להדגים כיצד הבקורות שתכננתי ושהוסרו יכלו למנוע את סיווג ה-International J. of Psychoanalysis הנזכר לעיל בסיווג האיכות העליון בפסיכולוגיה ב"מדד ירושלים", די להיווכח¹⁷ שבכל שנות קיומו של כתב-עת זה, לא פרסמו בו כלל אנשי סגל הקשורים באוניברסיטאות המובילות כהרוורד, ייל, או פרינסטון; ושמשלושים המאמרים שהתפרסמו בו מאז אוגוסט 2002, עשרים ושישה חוברו על-ידי מחברים בעלי כתובות רחוב פרטיות (בוגוטה, מילנו, מדריד), ורק ארבעה חוברו על-ידי מחברים הקשורים לאוניברסיטאות שאינן מן היוקרתיות. מאפיינים אלה קשורים כנראה למעמדה המדעי המוטל בספק של הפסיכואנליזה בעולם האקדמי שמחוץ לאוניברסיטה העברית.¹⁸

¹⁷ בעזרת ה-Social Sciences Citation Index (SSCI).

¹⁸ "Psychoanalysis, both as a theory and as a practice, is an art form that belongs to the humanities and not to the sciences." Keynote Address by Alan A. Stone, to the American Academy of Psychoanalysis; December 9, 1995. <http://www.harvard-magazine.com/issues/jf97/original.html> לכן, ייחוס מעמד מדעי איתן לפסיכואנליזה במח' לפסיכולוגיה באוניברסיטה העברית, עד כדי הכללת אחד

9 בירה זו בלא מנהיג

לאחרונה, דחה דיקן הפקולטה למדעי הטבע אברהם גל את דירוגי האיכות של כתבי העת ב"מדד ירושלים" שנמסרו על-ידי ראשי המחלקות בפקולטה שלו בגלל חוסר סבירותם. במקומם החיל הדיקן אברהם גל בפקולטה שלו את דירוג ה-Impact Factor, בו הוא נותן אמון רב בהרבה. כל האמור מטיל ספק רב באמינות דירוגי "מדד ירושלים" שנאספו במשך כארבע(!) שנים באוניברסיטה העברית, ומסביר מדוע ראה לנכון הרקטור המכהן, חיים רבינוביץ', להתחיל את היוזמה מחדש במינויה של ועדת פירן.

ראשי יחידות מסרבים לדרישת הרקטור, המותירם במריים. מן התופעות המפליאות, שנחזו בקשר ליוזמה להחלת בקרת איכות המחקר באוניברסיטה העברית, הייתה סירובם של רבים מראשי היחידות באוניברסיטה (פקולטות, מחלקות, בתי-ספר) להיענות לדרישת הרקטור דאז בן-ששון להגיש לו את דירוגי האיכות של כתבי העת בשטחיהן. מה שהפתיע לא פחות היה שהרקטור דאז בן-ששון, אשר חוקת האוניברסיטה העברית מכריזה עליו (סעיף 8), "הרקטור הוא הראש האקדמי של האוניברסיטה, ובידיו מלוא הסמכויות בעניינים אקדמיים", לא הפעיל את סמכויותיו, אשר הינן כה מלאות על-פי החוקה, והותיר את ראשי היחידות עומדים במריים נגדו.

הסיבה לסירוב ולמרי. את הסיבה לסירובם של מספר גדול של ראשי יחידות באוניברסיטה העברית למסור את סיווגי האיכות של כתבי העת אדגים בעזרת אחת הסרבניות, הפקולטה למשפטים. את הסיבות לסירובם תלו דיקני הפקולטה בקשיים מיוחדים הקיימים לטענתם בסיווג כתבי-עת משפטיים לקבוצות איכות; להבדיל, למשל, מכתבי-עת כלכליים, שאותם לא קשה לסווג. סיבות אלה לא התקבלו על דעתו של פרופ' בן שחר, אשר חזר וניסה לרצות את דיקני הפקולטה למשפטים לשנות את דעתם, אך לשווא. חשוב לציין, שפרופ' בן שחר יכול למצוא סיוע רב לעמדתו בעמדתם של הדיקנים של טובי בתי הספר למשפטים בעולם במחלוקתו עם דיקני הפקולטה למשפטים באוניברסיטה העברית. למשל, בית הספר למשפטים המהולל של אוניברסיטת הרוורד מציג את העמדה הבאה.

בחירה בכתב העת המשפטי המתאים לפרסום העבודה: דירוג ועוד

בהינתן מספר כה גדול של כתבי-עת משפטיים מהם ניתן לבחור, לעיתים קרובות קשה להחליט לאיזה מהם לשלוח את כתב-היד. דרך טובה הינה לשוחח עם מלומדים מוכרים כדי לקבוע מי מכתבי העת הם הנקראים ביותר והנכבדים ביותר. לעזר תהיה גם בחינת התדירות בה כתב-עת משפטי מצוטט בספרות המשפטית. המאמרים הבאים יתנו לך תובנה נוספת על דירוגי כתבי-עת משפטיים [וכאן באה רשימת מראי מקום למאמרים המתארים דירוגי איכות כאלה].

— מאתר האינטרנט של בית הספר למשפטים של אוניברסיטת הרוורד¹⁹

אם נניח, שבמחלוקת בין דיקני בתי הספר למשפטים המעולים שבעולם לבין דיקני הפקולטה למשפטים של האוניברסיטה העברית הלכה כראשונים מיתרון יוקרתם, אזי הדרה קושיא לדוכתא; מדוע סירבו האחרונים? אציע כאן הסבר אפשרי, ויחליט הקורא אם לאמצו:

מבטאוניה בסיווג האיכות העליון, מעורר תהייה.

¹⁹ http://www.law.harvard.edu/library/research_guides/publishing_in_law_reviews.htm

בדוח שהכין מנהל בית-הספר למינהל עסקים דאז, פרופ' אבי משולח, עבור הוועדה החיצונית שהוזמנה לסקור את בית-הספר ב-1993 – פרטים על ועדה חשובה זו בהמשך המכתב – הוא מתלונן על אפליה. הוא מתלונן על כך, שבעוד שבהליכי הקידום בפקולטה למשפטים באוניברסיטה העברית מתקבלים פרסומים בכתבי-העת המשפטיים הישראליים הרבים, בין אלו שבעברית ובין אלו שבאנגלית – אוניברסיטאות העברית ות"א לבדן מחזיקות בחמישה(!) כתבי-עת כאלה – כשוויים כמעט לפרסומים בכתבי-עת משפטיים יוקרתיים בעולם, הרי הקלה משמעותית כזו אינה ניתנת בקידומים של חברי-הסגל בבית-הספר למינהל-עסקים, הנאלצים להתמודד עם המצויינים שבחוקרים שבעולם על קבלת כתבי היד שלהם לפרסום במעולים שבכתבי העת. זאת, אף על פי שמינהל-עסקים ישראלי אינו פחות ייחודי ממשפט ישראלי, בין בהלכה ובין במעשה.

אם אכן כך, אזי נובעת דילמה לדיקן משפטים באוניברסיטה העברית בבואו להיענות לדרישת הרקטור למסור את סיווגי האיכות: מצד אחד, הכללת כתבי העת המשפטיים הישראליים בסיווגי האיכות הגבוהים במשפטים תגרום להרמת גבות של תמימי האוניברסיטה. מצד שני, סיווג שלא יכלול כתבי-עת אלה ייתקל בהשגות על קידומים בפקולטה למשפטים שהתבססו בעיקר עליהם. לכן, המוצא מן הדילמה הוא לא להגיש סיווג כלל.

אפשר מאד, ששיקולים דומים פעלו גם ביחידות האחרות שסירבו אף הן להגיש את סיווגי האיכות שלהן. כדי להיות הוגנים ליחידות שאכן נענו ומסרו את סיווגי האיכות שלהן, מן הראוי שראשי היחידות הסרבניות ינמקו פומבית את סירובם. אני אשמח לפרסם את נימוקיהם.

את ההסבר לפליאה השנייה, מדוע נמנע הרקטור בן-ששון מהטלת משמעת בראשי המחלקות הסוררים ובדיקנים הממרים, יש למצוא בעובדה, שאף על פי שחוקת האוניברסיטה מכריזה שמסרה בידי הרקטור את מלוא הסמכויות בעניינים אקדמיים, למעשה זו הכרזה ריקה מתוכן. שלא כמו מקבילו הפרובוסט באוניברסיטת מחקר יוקרתית, כפי שנראה להלן, אין לרקטור האוניברסיטה העברית כל אפשרות למשמע את הדיקנים או את ראשי המחלקות על-ידי העברתם מתפקידיהם. לכן אין הם נשמעים לו, אלא אם כן יחליטו לעשות; לכן אין בידי רקטור האוניברסיטה הסמכויות האקדמיות החשובות ביותר; ולכן אינו יכול להחיל בקרה רצינית על איכות המחקר באוניברסיטה.

הניסיון לסווג כתבי-עת נכשל. (חמש!) שנים עברו מאז החל הרקטור לשעבר בן-ששון בניסיון

הליך הקידום באוניברסיטה נותר חובבני

לכונן מערכת הערכת תפוקת מחקר אמינה לשימוש בהליכי המינוי והקידום באוניברסיטה העברית. כל ש"הושג" בתום תקופה ארוכה זו הוא סיווג חלקי, לא-אמין ברובו, של כתבי העת, כאשר כל האספקטים האחרים של מדדי התפוקה המדעית לא טופלו כלל. בהשוואה להליך הרציני והמוקפד שבו נבררים הסטודנטים לקבלה לאוניברסיטה,²⁰ ההליך שבו נבררים אנשי הסגל לקביעות ולקידום באוניברסיטה

העברית נותר הליך חובבני; מתמרץ ליצר כמות גדולה של מחקר בינוני, כממצאי המדדים הביבליומטריים האובייקטיביים וכקביעת המאבחנים החיצוניים. כל זה הינו תוצאה של חולשתה

²⁰ אלה מבוססים על שקלולים מורכבים של ממוצעי ציוני בגרות ובחינה פסיכומטרית המכויילת בקפדנות כדי שתהיה בת-השוואה לבחינות בשנים שונות.

11 בירה זו בלא מנהיג

המובנת של הנהלת האוניברסיטה ביחס לכוחו של הסגל האקדמי להתנגד להערכה אמיתית של תפוקת המחקר שלו, ולכוחו לאלץ תגמול הכמות עם קשר מועט לאיכות.

לסיום פרק זה במכתבי, אחזור ואדגיש, שפעולותיו של פרופ' בן-שחר נראות מובנות יותר על רקע אילוצי יחסי הכוחות הנזכרים; בין חוסר יכולתה של הנהלת האוניברסיטה להעריך הערכת אמת את ביצועיו האקדמיים של הסגל, לבין כוחו הגדול של הסגל האקדמי להדוף ניסיונות להעריכו. בן-שחר העריך, כנראה, שהתוכנית המקורית שהצעתי לדירוג כתבי העת תיתקל בהתנגדות גדולה יותר מן התוכנית המעוקרת שהוא יישם. אך תוצאת יישום תוכניתו הייתה גרועה יותר. ייתכן אומנם שמספר המחלקות שהסכימו למסור את דירוגיהם במסגרת תוכנית בן-שחר שיושמה היה יותר גדול מאשר אילו הייתה תוכניתי מיושמת. אך כל שהושג בכמות דירוגי האיכות של כתבי העת, אבד בכושר-הפרדתם ובאמינותם הדלים, שהפכו לבלתי רלוונטיים.

הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית מונע בקרתו

כישלון המאמץ לסווג כתבי-עת מדעיים בסיווגי איכות לא היה ההצלחה היחידה של הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית בהדיפת ניסיונות לבקר את רמתו האקדמית. היו אחרות כאלה. כדי להעריך את הצלחות הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית במניעת הערכה אמיתית של המחקר שהוא מייצר, ראוי ללמוד כיצד מבקרות אוניברסיטאות המחקר היוקרתיות את הסגל האקדמי שלהן.

וועדת וייטס (Wythes) של חבר הנאמנים באוניברסיטת פרינסטון מייחסת חשיבות רבה לסקירה השנתית הפנימית של יחידות האוניברסיטה על-ידי הנשיא, הרקטור, ודיקן הסגל האקדמי. בנוסף, הוועדה מדגישה את חשיבות הבדיקה התקופתית הבלתי תלויה – כל 6-7 שנים – של כל מחלקות האוניברסיטה ותכניותיה האקדמיות על-ידי ועדות סקר חיצוניות. הוועדה ממליצה לחבר הנאמנים ששגרת הסקירה של תוכניות האוניברסיטה ומחלקותיה תכלול גם את אפשרות הצמצום, האיחוד, ואף הסגירה של מחלקות ושל תוכניות אקדמיות, היכן שיש צורך בנקיטת אמצעים אלה.

—דוח ועדת וייטס לחבר הנאמנים של אוניברסיטת פרינסטון, אפריל 2000²¹

ראשי האוניברסיטה העברית מודעים לצורך בבקרה אקדמית תקופתית, אך נמנעים מלהפעילה. בעוד שאוניברסיטת פרינסטון ואוניברסיטאות המחקר היוקרתיות האחרות מקיימות בקרות תקופתיות על כל מחלקותיהן ויחידותיהן, הן בקרות פנימיות והן חיצוניות, ואלו חיוניות בשימור בכורתן האקדמית בעולם;²² הרי שהאוניברסיטה העברית, שהישגיה האקדמיים פחותים בהשוואה,²³ לא מקיימת בקרות כאלה כלל.

²¹ <http://www.princeton.edu/pr/reports/wythes/index.htm>

²² See Martin Trow, 1999, *Leadership and Academic Reform: Biology at Berkeley*, Goldman School of Public Policy and The Center for Studies in Higher Education, University of California, Berkeley, Working Paper 99-8

²³ <http://www.princeton.edu/pr/facts/nobels.html>

12 בירה זו בלא מנהיג

עובדה זו מעוררת תמיהה, מפני שראשי האוניברסיטה העברית לדורותיהם היו מודעים לצורך בבקורות תקופתיות על רמתה האקדמית. לדברי גורמים בחבר הנאמנים של האוניברסיטה, עוד בתחילת כהונתו תכנן הנשיא מנחם מגידור סקירת כל פקולטות האוניברסיטה העברית ובקרתן על-ידי ועדות סקר חיצוניות, אך התוכנית לא יצאה לפועל.

יתר על כן, ועדת מלץ²⁴ מדווחת (עמ' 24) שראשי האוניברסיטאות שהופיעו בפני הוועדה – ונשיא האוניברסיטה העברית מנחם מגידור מחשביהם – ייחסו משמעות רבה לקיום בקרה והערכה שוטפות של המחקר וההוראה במוסדותיהם. הקורא בין השיטין רואה בהצהרה זו עתירה של ראשי האוניברסיטאות לוועדת מלץ שתמליץ להם לקיים בקרה כזו, כי אז יוכלו להציגה לאנשי הסגל האקדמי המתנגדים לבקרה, לא כיוזמת ראשי האוניברסיטאות, אלא כדרישה חיצונית שנכפתה עליהם הר כגיגית.²⁵ ואומנם, נענתה ועדת מלץ לעתירתם והמליצה

ועדת מלץ המליצה לערוך בקורות תקופתיות, פנימיות וחיצוניות של תפוקת המחקר באוניברסיטה; המלצה זו לא יושמה

לראשי האוניברסיטאות לקיים בקרה והערכה שוטפות של המחקר וההוראה במוסדותיהם; הן בקרה פנימית, והן בקרה חיצונית על-ידי ועדות לאומיות ובין-לאומיות (כמו בפרנסטון). למעשה, אמרה ועדת מלץ לראשי האוניברסיטאות, נאה דרשתם בחשיבות הרבה של הבקרה השיטתית על הישגי הסגל האקדמי. עתה צאו וקיימו דרשתכם! אך אף על פי שהמלצה חשובה זו של ועדת מלץ להפעלת בקרת מחקר שיטתית במוסדותיהם היתה

מונחת בפני ראשי האוניברסיטאות הישראליות – כולל האוניברסיטה העברית – במשך שלוש וחצי השנים שחלפו מאז התפרסם דוח הוועדה, המלצות חשובות אלה לא יישמו, ואין נראית כוונה ליישמן. כה חזק כוחו של הסגל האקדמי באוניברסיטה למנוע בקרתו.

עדות מפורשת להצלחת הסגל האקדמי באוניברסיטה העברית למנוע הערכה אמיתית של הישגיו סיפק פרופסור ירון אזרחי מן המחלקה למדע המדינה. לפני כעשור שנים, כך גילה אזרחי, ניסה הנשיא בן-פורת ז"ל להביא ועדת מומחים חיצונית לסקירת הרמה האקדמית של הפקולטה למדעי החברה, אבל חברי הסגל האקדמי התנגדו להבאת הוועדה, ובן-פורת נאלץ לסגת מכוונתו.

מה הייתה ועדת סקר חיצונית מוצאת בפקולטה למדעי החברה, אילו הסגל האקדמי היה מאפשר לנשיא בן פורת להביאה? במאמר "לאן נעלמה האוניברסיטה העברית" שהוזכר לעיל, תיארו ראשי מחלקות שונות באוניברסיטה העברית וחברי סגל בהן את דעיכת מחלקותיהם. לדוגמא, הפרופסור לסוציולוגיה נחמן בן-יהודה – דיקן הפקולטה למדעי החברה בהווה – קבע בראיון לאותו מאמר ב-1995, שתחום הסוציולוגיה בעולם עובר משבר. אם יפנה תחום הסוציולוגיה לכיוון הכמותי, אמר, אזי המחלקה לסוציולוגיה באוניברסיטה העברית, המתמחה בתחום הלא-כמותי, תישאר הרחק מאחורי חזית המחקר. שנתיים מאוחר יותר, בראיון ל"הארץ" 17.11.97, הודה פרופ' בן-יהודה שהחוג שלו ירד זה כבר מגדולתו. ואומנם, מתוך מאמר שכותרתו

²⁴ הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בראשותו של שופט ביהמ"ש העליון (בדימוס) יעקב מלץ.

²⁵ חוסר בקרה שיטתית על הישגי הסגל האקדמי מאפיין את האוניברסיטאות הישראליות (למעט מכון ויצמן ואולי גם הטכניון). כפי שמעיד נשיא אוניברסיטת תל-אביב לשעבר הפרופסור חיים בן-שחר: "בתקופת כהונתי כנשיא האוניברסיטה לא נתקלתי ביוזמה אפקטיבית מצד הסגל האקדמי לקיים תהליך שיטתי של מתן דין וחשבון על ביצועיו ולבחינה והערכה של הישגיו. היתה אמנם הסכמה להקמת ועדות סוקרות, שנועדו לבדוק את רמתן והישגיהן של מחלקות מסוימות, ואף הוקמו כמה ועדות כאלה. אבל יוזמה זו דעכה." ראה מאמרו המאלף "מבנה ממשל האוניברסיטה כבסיס למצוינות אקדמית"; אקדמיה, קיץ 2000, עמ' 16-21.

13 בירה זו בלא מנהיג

The Last Sociologist שהתפרסם ב-"ניו יורק טיימס" ב-19.5.02 ניתן ללמוד, שהגישה הכמותית הפכה למרכזית בסוציולוגיה, ובכך התאמתו חששותיו של פרופ' בן-יהודה. כאחת הסיבות לירידתה של המחלקה לסוציולוגיה מצטט המאמר "לאן נעלמה האוניברסיטה העברית" משקיפים הטוענים שהמחלקה באוניברסיטה העברית נבנתה בדמותו ובצלמו של פרופ' ש"נ אייזנשטדט, "מה שפגע בגידול דור חדש, עם גישות חדשניות וצורת חשיבה מודרנית." יש להניח שאם היה הסגל האקדמי מאפשר לוועדה בינלאומית לבדוק את המחלקה לסוציולוגיה, היו תקלותיה מתגלות מבעוד מועד, והייתה התדרדרותה נמנעת.

גם המחלקה למדע המדינה באוניברסיטה העברית סובלת מבעיות דומות. בעוד שבעולם הולכים ותופסים נושאי הבחירה הרציונלית והמודלים הכמותיים מקום מרכזי במדע המדינה (ראה המאמר הנזכר ב-"ניו יורק טיימס"), תחומים אלה אינם קיימים כלל במחלקה למדע המדינה באוניברסיטה העברית. יתר על כן, סקר, שערכתי ומסרתי לראשי האוניברסיטה, מראה שבתריסר השנים האחרונות לא פרסמה מחלקה זו כלל בכתבי-העת המובילים בשטחה. יש להניח, שגם בנושא זה הייתה וועדת סקר בינלאומית יכולה להועיל מאד לאוניברסיטה, אילו היה הסגל האקדמי מתיר לה לבקר.

מה הייתה ועדת סקר חיצונית מוצאת בפקולטה למדעי הרוח? המאמר "לאן נעלמה האוניברסיטה העברית" מצטט גם את עדותו של סיר ישעיהו ברלין, הפילוסוף הנודע מאוקספורד, על מצב תחומי הרוח באוניברסיטה העברית:

אני עוקב בדאגה רבה אחרי נפילת התחומים ההומניים בישראל. זאת בעיה שמיוחדת לכם; זה לא קורה באנגליה וזה לא קורה בארה"ב. האוניברסיטה העברית אולי יותר טובה משאר האוניברסיטאות בארץ, אבל היא מפגרת אחרי שאר העולם. [] אני חושב שהאוניברסיטה צריכה לבחור מועמדים יותר טובים לסגל. [] חשבתי איך לשנות את המצב, וגם הייתי שותף לשיחות עם ראשי האוניברסיטה, אבל הבעיה היא שהמורים באוניברסיטה העברית אינם טובים מספיק.

— סיר ישעיהו ברלין, שם

במשפט האחרון מתכוון סיר ישעיהו ברלין לבעיית "הכלאת הקרובים" (in breeding) לפיה מורי אוניברסיטה בינונית שוכרים את תלמידיהם למשרות מורים ונמצאים הראשונים והאחרונים

מרוויחים, והאוניברסיטה והציבור מפסידים. תנא דמסייע על נפילת התחומים ההומניים הינו פרופסור יוסף דן, אשר כתב ב"הארץ" (30.3.03): "קרנם של מדעי היהדות באוניברסיטאות הישראליות בירידה,

וכיום יותר מחקרים בתחום זה נכתבים ונדפסים בחו"ל מאשר בארץ. סביר להניח, אם כן, שבדיקות חיצוניות, שיטתיות ותקופתיות של הפקולטה למדעי הרוח באוניברסיטה העברית היו יכולות להועיל לה מאד, אך שום דבר כזה לא נעשה; ולא מפני שהנהלת האוניברסיטה העברית אינה חושבת שהבדיקות נחוצות מאד.

"האוניברסיטה העברית מפגרת אחרי שאר העולם"

יש להדגיש, כפי שראינו, שאוניברסיטאות המחקר היוקרתיות אינן מתנות הערכה של יחידה או מחלקה בקיומן של הוכחות קדמיות מן העיתונות החוקרת או ממקורות מזדמנים אחרים להתהוות בעיות אקדמיות בהן. הן מעריכות שיטתית ותקופתית את כל היחידות והמחלקות ללא יוצא מן הכלל; את בעלות המוניטין הטוב ואת שאינן כאלה. רק כך יכולה הנהלת אוניברסיטה לאתר בעיות אקדמיות בעודן באיבן ולטפל בהן בשיטות שאינן רדיקליות.

מה מצאה ועדת סקר חיצונית בבית-הספר למינהל-עסקים? ב-1993 הזמין נשיא האוניברסיטה העברית דאז חנוך גוטפרינד ועדת סקר חיצונית כשבראשה פרופסור גולד, דיקן ביה"ס למינהל עסקים באוניברסיטת שיקגו, וחבר בה חתן פרס נובל בכלכלת מימון מאוניברסיטת סטנפורד, ויליאם שארפ, כדי שתסקור את ביה"ס למינהל עסקים של האוניברסיטה העברית בעקבות דרישת הסגל האקדמי שלו להופכו לפקולטה עצמאית. התקנא הסגל האקדמי של ביה"ס למינהל-עסקים בעצמאותה של הפקולטה למשפטים הזוכה בהקלות המשמעותיות אשר בקידומים

המבוססים על פרסומים בכתבי-העת המשפטיים הישראליים הרבים (ראו לעיל). ועדת גולד ביקרה, כתבה דוח, ומסרתו לנשיא האוניברסיטה העברית דאז גוטפרינד.

ועדת גולד המליצה לסגור את בית-הספר למינהל עסקים; הנשיא הסתיר זאת מחבר הנאמנים

שמונה שנים תמימות הוסתר דוח ועדת גולד, הן מחבר הנאמנים והן מן הוועדה למדיניות אקדמית שהינה הגוף היחיד באוניברסיטה המוסמך על-ידי חוקתה לטפל במסקנות ועדות סקר [סעיפים 51(א), 55], עד שבשנת 2001

שכנע כותב מכתב זה את דיקן ביה"ס למינהל-עסקים לגלותו לחברי הסגל של בית-הספר, ששמועות חלקיות שמעו עליו, אך את הדוח מעולם לא ראו. לתדהמת רבים התברר, שהוועדה הסוקרת החשובה המליצה להנהלת האוניברסיטה לסגור את בית-הספר, לפזר את הסגל האקדמי, לשכור דיקן שלא מן הסגל הקודם, ולהטיל עליו להקים את בית הספר מחדש. שאלתי את הנשיא לשעבר גוטפרינד, מדוע הסתיר מן הגורמים המוסמכים את דוח הוועדה הסוקרת שמינה, מעשה הנוגד כל כלל של ניהול תקין, אך לא הצלחתי להבין את תשובתו. ההסבר היחיד המתקבל על הדעת הוא חששו של הנשיא לשעבר גוטפרינד מלהתעמת עם אנשי הסגל האקדמי, אשר כוחם רב להם למנוע מהנהלת האוניברסיטה יישום המלצות הנובעות מבקרה על רמתם האקדמית. בין עימות עם הסגל האקדמי לבין סכנת היתפסות בהסתרת אמת מהותית מחבר הנאמנים ומהוועדה למדיניות אקדמית, החליט הנשיא דאז גוטפרינד על האפשרות השנייה; ללמדך עד כמה חזק כוחו של הסגל האקדמי של האוניברסיטה העברית, ועד כמה חלשה הנהלתה.

הסתרת מחלה מונעת את בלימתה! — וראה מקרה הסתרת מחלת הסארס לאחרונה. על הנזק לאוניברסיטה העברית שגרמה הסתרת דוח הוועדה המבקרת של גולד ניתן ללמוד ממצבו הנוכחי של בית-הספר למינהל-עסקים, הקשה יותר מן המצב שבו היה בזמן כתיבת דוח גולד. בדירוג לפי רמת המחקר של בתי-ספר אירופאיים למינהל-עסקים, הפחותים מאד בממוצע מאלה שבצפון אמריקה, דורג לאחרונה בית-הספר של האוניברסיטה העברית במקום העשירי ושלושה(!) מתוך שלושים ושמונה שדורגו; דירוג שמיקם אותו בין בתי הספר של האוניברסיטאות הלא-ידועות נוטינגהם וסטרט'קלייד. לשם השוואה, בית-הספר למינהל עסקים של אוניברסיטת

תל-אביב דורג שלישי באותו דירוג.²⁶ את מצבו הקשה של בית הספר למינהל עסקים של האוניברסיטה העברית ניתן להדגים בעזרת העובדה הבאה; אחת מיני כמה. בדוח שהכין ב-1993 מנהל בית הספר דאז, פרופסור אברהם משולח, עבור ועדת גולד, הוא מנה חמישה חברי סגל במחלקה למערכות מידע של ביה"ס. במשך עשר השנים שחלפו מאז המלצת הסגירה עזבו כל החמישה את האוניברסיטה, והמחלקה למערכות מידע חדלה מלהתקיים. המצב במימון ובחשבונאות, ספינות הדגל בכל ביה"ס למינהל עסקים ראוי לשמו, אינו טוב בהרבה. בחוג לחשבונאות, למשל, לא שכר בית-הספר למינהל-עסקים אנשי סגל חדשים יותר משנות דור, מ-1975, ועתה נותרו בו רק שני אנשי סגל מתוך שמונה שהיו בו בזמן ביקורה של ועדת גולד. במקום שבית-הספר ייסגר וייבנה מחדש על יסודות איתנים על פי המלצת ועדת גולד, אפשרה הסתרת ההמלצה לסגירתו את המשך הידרדרותו.

תרבות ארגונית רעה באוניברסיטה העברית; תרבות ארגונית טובה באוניברסיטה של קליפורניה. בערך באותו זמן שוועדת גולד המליצה להנהלת האוניברסיטה העברית לסגור את בית-הספר למינהל-עסקים, המליצה ועדת סקר חיצונית להנהלת האוניברסיטה של קליפורניה, ברקלי, לסגור את ביה"ס לספרנות ולימודי מידע, לפזר את סגלו האקדמי, ולהקים אחר תחתיו; בדיוק כפי שהמליצה ועדת גולד להנהלת האוניברסיטה העברית על בית-הספר למינהל-עסקים שלה. ההמלצות נמסרו לוועדה לתכנון אקדמי של ברקלי, זו אמצה את המסקנות, וכך המליצה לחבר הנאמנים, אשר סגר את בית הספר ב-1995 ופתח במקומו ביה"ס לניהול מערכות מידע, שבו נשארו רק מעטים מן הסגל הקודם.²⁷ כל התהליך היה שקוף לחלוטין, לא רק לקהילת האוניברסיטה של קליפורניה, אלא לכל הציבור הקליפורני המונה מיליונים, שאף הוזמן להביע את דעתו על

התוכנית לסגירת בית הספר לספרנות לפני שזו אומצה סופית.²⁸ בנוסף להליך של סגירת יחידה, יש לנשיא אוניברסיטת ברקלי הסמכות להפעיל, בהמלצת ועדות סוקרות או עקב התדרדרות בדירוג הלאומי, הליך הנקרא "כינוס נכסים אקדמי" (Receivership) לפיו נלקחות ממחלקה שקרנה ירדה כל סמכויותיה האקדמיות, כשכירת אנשי סגל וכפתיחת תוכניות אקדמיות, ונמסרות בידי ועדת מומחים

מחוץ למחלקה. בשנות השמונים השיא נשיא ברקלי שש יחידות בכינוס נכסים אקדמי, ביניהן כל תחום מדעי החיים שמנה אז 19 מחלקות שונות וכ-250 אנשי סגל. הסמכות להחיל כינוס נכסים אקדמי נתונה לכל נשיאי האוניברסיטאות האמריקאיות; בין יוקרתיות ובין שאינן כאלה (ראה טרו 1998, הערה 22 לעיל). בניגוד, אין הליך מקביל באוניברסיטה העברית, ולא מפני שהיא פחות זקוקה לו מאשר האוניברסיטה של קליפורניה בברקלי.

²⁶Baden-Fuller C., F. Ravazzolo, and T. Schweizer, 2000, The Research Ranking of European Business Schools, *Long Range Planning*, 33, 621–650

²⁷ *Interviews on the UC Berkeley Library School*, <http://www.lib.berkeley.edu/banc/roho/library.html>

²⁸<http://palimpsest.stanford.edu/byform/mailling-lists/exlibris/1993/02/msg00064.html>

"מאפיין של אוניברסיטה חזקה הינו מוכנותו של נשיאה להתערב בתקיפות כדי להחזיר מחלקה לאיתנה"

כאשר יש ראיות להתדרדרות מחלקה, מאפיין של אוניברסיטה חזקה הינו מוכנותו של נשיאה להתערב בתקיפות כדי להחזיר את המחלקה לאיתנה.

— מרטין טרו

מנהיגות ורפורמות אקדמיות (הערה 22 לעיל)

הבדל מבני גורם להבדל המהותי בין תרבויות הארגון

ה**בדל מהותי בין תרבויות הארגון**. הבדל מהותי קיים, אם כן, בין התרבויות הארגוניות שבשתי האוניברסיטאות. התרבות הארגונית שבאוניברסיטה של קליפורניה – כמו באוניברסיטאות מחקר יוקרתיות אחרות – שקופה, מעודדת בקרה שיטתית של היחידות האקדמיות, ופועלת על פיה לתקן את המקולקל. לעומתה, התרבות הארגונית שבאוניברסיטה העברית הינה אטומה, דוחה בקרת אמת, ומניחה למקולקל להתדרדר.²⁹



ההבדל המהותי בין שתי התרבויות הארגוניות – של ברקלי שקופה ובנויה לתקן את שהתקלקל בה; לעומת של האוני העברית אטומה, שאינה מסוגלת לבחון את עצמה – נובע מן ההבדל העקרוני בצורות הארגון בין שתי האוניברסיטאות. כך מתאר פרופסור מרטין טרו מן המרכז לחקר ההשכלה הגבוהה בבית-הספר למדיניות ציבורית, אוני ברקלי, את שיטת הממשל באוניברסיטה של קליפורניה, הנוהגת

גם בכל שאר אוניברסיטאות המחקר היוקרתיות כהרוורד, פרינסטון, וסטנפורד:

תהא אשר תהא האוניברסיטה של קליפורניה, היא בהחלט לא דמוקרטיה [במובן של קיום בחירות לתפקידי הנהלה אקדמיים]. הדרך להפחית השפעות פוליטיות חיצוניות ופנימיות באוניברסיטה הינה להצביע ולבחור כמה שפחות. בשיטת הממשל של האוניברסיטה של קליפורניה, חבר הנאמנים,

²⁹ מרשים ומביך אף יותר הוא ההבדל בין התרבות הארגונית האטומה באוניברסיטה העברית לבין התרבות הארגונית השקופה בסוכנות הביטחון הלאומי האמריקאית (National Security Agency, NSA), ארגון סודי-ביותר העוסק בהאזנה, פיענוח, והצפנה, אשר מנהלה חושף באינטרנט שני דוחות סקר שהזמין, האחד פנימי והאחר חיצוני, על בעיותיו של הארגון בראשו הוא עומד. נמצא שנשיא באוניברסיטה העברית, ארגון אקדמי שהיה אמור להיות דוגמא וסמל לשקיפות ולחשיפת האמת, הסתיר דוח על בעיות מהותיות באוניברסיטה מחבר-הנאמנים ומהוועדה למדיניות אקדמית שלה. לעומתו, ראש סוכנות הביטחון הלאומי האמריקאית חושף דוחות על בעיותיו של ארגונו הסודי-ביותר בפני כל הציבור האמריקאי ובפני כל העולם, כי רק כך יוכל לתקן את המקולקל בארגונו. את הדוחות המאלפים של סוכנות הביטחון הלאומי ניתן לקרוא ב-<http://www.nsa.gov/releases/reports.html>.

17 בירה זו בלא מנהיג

האחראי בפני הציבור הקליפורני, ממנה את נשיא האוניברסיטה, הממנה את הפרובוסט [מקביל לרקטור ישראלי] אשר ממנה את הדיקנים, ואלה ממנים את ראשי המחלקות. כללו של דבר, כל בעלי התפקידים האקדמיים מתמנים על ידי הממונים עליהם, הרשאים גם לפטרם, ולפעמים הם גם עושים זאת. כל בעלי התפקידים האקדמיים באוניברסיטה של קליפורניה, מלבד ראשי המחלקות, מתמנים ללא הגבלת זמן; פן נוסף בהגדרת תפקידיהם המחזק את ידיהם.

— מרטין טרו

מבנה הממשל באוניברסיטה של קליפורניה³⁰

פרופ' מרטין טרו מתאר כאן הנהלה אופיינית של אוניברסיטת מחקר יוקרתית, שהינה, ככלל, בעלת מבנה הירארכי-סמכותי. מבנה זה עשוי שדרת פיקוד רציפה וברורה ששורשה בציבור הכללי, שהינו בעלי האוניברסיטה — להבדיל מאנשי הסגל שהינם שכירה — יורדת אל חבר הנאמנים, ממנו אל הנשיא, וממנו אל הרקטור, מתפצלת ויורדת אל הדיקנים, ושוב היא מתפצלת ויורדת אל ראשי המחלקות. חוליות שדרת הפיקוד עשויות ממונה וכפוף, ממונה וכפוף, יחס המוגדר על-ידי הסמכות שניתנת לממונה למנות את הכפוף לתפקידו ולפטרו מן התפקיד, על פי הצורך.³¹ המבנה ההירארכי-סמכותי הזה מאפיין כל דמוקרטיה ומכשיריה הארגוניים,³² והוא היחיד המסוגל להגשים את מטרת הארגון עבור הציבור אותו הוא משרת, כפי שקובע מחשובי המומחים בתורת הארגון וחתן פרס נובל בכלכלה, קנט ארו,

החלטות רוב [על-ידי ציבור עובדי הארגון] אינן המודל המתאים לארגונים כמו פירמות או אוניברסיטאות. מבנה ארגוני סמכותי-הירארכי הוא, ללא ספק, הכרחי להצלחת ארגון בהשגת מטרותיו.³³

— קנט ארו, חתן פרס נובל בכלכלה

Limits of Organization בספרו הסיכום

מבנה האוניברסיטה העברית מוסר את השליטה בה בידי הסגל האקדמי לצרכיו. בניגוד למבנה ההירארכי-סמכותי של האוניברסיטה של קליפורניה ושל כל אוניברסיטאות המחקר היוקרתיות האחרות, מבנה האוניברסיטה העברית הינו חסר שדרת פיקוד לחלוטין. ראש המחלקה איננו כפוף לדיקן, הדיקן אינו כפוף לרקטור, ואף אחד מכל אלה איננו כפוף לנשיא, ולכן גם לא

³⁰ Martin Trow, 1998, "Governance in the University of California: the transformation of politics into administration," *Higher Education Policy*, 11, 201–215.

³¹ את זאת מבין גם יאסר ערפאת שנאבק לאחרונה לשמר בידי את הזכות למנות ולפטור שרים בממשלתו של אבו-מאזן ("הארץ", 17.3.03). אם היה ערפאת זוכה במאבק זה, היו השרים כפופים לו ולא לאבו-מאזן, שהיה נותר "ראש ממשלה" בהכרזה ריקה מתוכן בלבד.

³² מבנה זה מאפיין דמוקרטיה כמו במדינה, בעיריה, בארגון ללא מטרת רווח כאוניברסיטה יוקרתית, ובפירמה הכלכלית המופרת, אשר שמה הנרדף הוא דמוקרטיה בעלי מניות. בכל הדמוקרטיות הללו מתחילה שרשרת הפיקוד בציבור שלמענו היא קיימת כמכשיר ארגוני ויורדת דרך מבנים הירארכיים-סמכותיים כאלה שתוארו. במדינה, למשל, השרשרת מתחילה בעם, יורדת אל הכנסת, אל ראש-ממשלה, אל השרים, אל המנכ"לים, אל ראשי המחלקות, עד לעובדי המדינה. לעולם אין עובדי מדינה דמוקרטית בוחרים את ראשי מחלקותיהם, את השרים, או מי מן הממונים עליהם.

³³ חשיבות המבנה ההירארכי-סמכותי להצלחת ארגון בהשגת מטרותיו היתה ידועה כבר בעולם העתיק: "אפטרופוס גוזר גזירה, קלידיקוס מבטל על ידו; קלידיקוס גוזר גזירה, דיקוריון מבטל על ידו; דיקוריון גוזר גזירה, הגמון מבטל על ידו; הגמון גוזר גזירה, איפטיקוס מבטל על ידו; איפטיקוס גוזר גזירה, בא המושל הגדול ומבטל על ידי כולם, מפני מה שהן ממונין זה למעלה מזה, שנאמר, 'כי גבוה מעל גבוה שומר וגבוהים עליהם' (קהלת ה, ז). — מכילתא דרבי ישמעאל, בשלח



לחבר הנאמנים. לפי חוקתה, כל ראש מחלקה באוניברסיטה העברית כפוף לחברי הסגל במחלקה, שכן הם המוסמכים למנותו לתפקידו ולפטרו בהצבעות רוב. מאותה סיבה כפוף דיקן באוניברסיטה העברית לסגל הפקולטה שלו, ורקטור האוניברסיטה העברית כפוף לסנאט. כללו של דבר, כל נושא תפקיד אקדמי באוניברסיטה העברית הינו כפוף לקבוצת אנשי הסגל הממנה אותו והמורשה לפטרו. לכן,

בניגוד לאוניברסיטת מחקר כברקלי או הרוורד, שהשליטה בהן היא בידי הציבור באמצעות חבר נאמניו, לתועלתו; השליטה באוניברסיטה העברית הינה בידי שכיריה, חברי הסגל האקדמי, לתועלתם.³⁴

לכן, כאשר רקטור האוניברסיטה העברית לשעבר מנחם בן-ששון חרג מכפיפותו לסנאט וביקש מראשי המחלקות סיווג איכות של כתבי העת בשטחיהן, ואילו סגל המחלקות התנגד למסירת סיווג כזה פן תתאפשר בקרת איכות תפוקת מחקרים, ראשי המחלקות עשו כמצוות בוחריהם, ולא שעו לרקטור,³⁵ ואילו הסנאט משמע אותו במניעת בחירתו מחדש השקולה לפיטוריו של כפוף על ידי הממונה עליו. לכן, בניגוד העניינים בין הציבור, שטובתו דורשת בקרת תפוקת מחקר אמיתית באוניברסיטה, לבין רוב אנשי הסגל האקדמי, שטובת עצמם דורשת התנגדות לבקרה כזו, ידם של האחרונים על העליונה, ונמצאים רמתה האקדמית של האוניברסיטה והציבור מפסידים.

שליטת הסגל האקדמי באוניברסיטה גורמת לרמתה האקדמית הנמוכה. תמיכה המבוססת על ממצאים עובדתיים במדגם גדול של אוניברסיטאות בקשר בין שליטת הסגל האקדמי

³⁴ שיטת הממשל באוניברסיטה העברית בנויה על פי המודל הגרמני המיושן והכושל: "בישראל, ובמיוחד באוניברסיטה העברית, שם המלצתי על שינויים בשיטת הממשל לבקשת חבר-הנאמנים, שמי לוחץ עפר. הפרופסורים במודל מושלם זה של אוניברסיטה גרמנית מן המאה ה-19 – מבחינת שיטת הממשל בלבד – מתייחסים אליי כאל בוגד." – הנרי רוסובסקי, דיקן הסגל האקדמי באוניברסיטת הרוורד (1973 – 1984), מן המשפיעים המרכזיים על ההשכלה הגבוהה בארה"ב בדור האחרון.

Henry Rosovsky, 1990, *The University: An Owners Manual*, Norton, p. 283.

"No strong hierarchy exists. University leadership—rectors and deans—cannot disregard the majority of the chair-holders. That set of understandings is described as having encouraged 'non-aggression pacts' to defend the interests of individual faculty members." p. 5 in Robert McC. Adams, ed., 2002, *Trends in American & German Higher Education*, Published by the American Academy of Arts and Sciences.

http://www.amacad.org/publications/monographs/American_German.pdf

³⁵ שיטת לא-ממשל הקרובה בתוצאותיה לזו הנוהגת באוניברסיטה העברית היא האפגנית: "ניסיונותיו של נשיא אפגניסטן, חמיד קרזאי, לחייב את מושלי המחוזות להעביר לידי הממשלה את ההכנסות ממיסים נתקלים בסירוב מוחלט", ("הארץ", 14.3.03).

19 בירה זו בלא מנהיג

באוניברסיטה לבין רמתה האקדמית הנמוכה, מספקים מקורמיק ומיינרס.³⁶ מתוך ממצאיהם:

- שליטת אנשי הסגל האקדמי באוניברסיטה קשורה קשר הדוק עם רמה אקדמית נמוכה של אותה אוניברסיטה.
- תהליך הצבעת רוב באוניברסיטאות מוליד החלטות גרועות. העמדנו הנחה זו למבחן אמפירי, והעובדות מוכיחות, ששליטת אנשי הסגל האקדמי מורידה את רמת האוניברסיטה, הן במחקר והן בהוראה.

כשלים במבנה הארגוני של האוניברסיטה העברית

חבר הנאמנים ואחריותו לציבור באוניברסיטת מחקר יוקרתית, והיפוכם באוניברסיטה העברית. "הציבור מפקיד את האוניברסיטאות שלו, הפקדה בנאמנות, בידי קבוצות של אנשים נבחרים או ממונים, הנקראים נאמנים." כך מאפיין³⁷ נשיא אוניברסיטת פרינסטון, הרולד טי, שפירו את היחס שבין הציבור – מממן האוניברסיטה והזכאי לתנובתה, כלומר בעלי האוניברסיטה – לבין חבר הנאמנים, שלוחי הציבור ונאמניו. מהי אותה חובת אחריות של נאמני האוניברסיטה בפני הציבור?

אחריות הנאמנים כוללת לא רק את הפיקוח על נכסיה הכספיים והפיסיים של האוניברסיטה. הנאמנים חייבים גם לרכוש ידע מספיק על התוכניות האקדמיות של האוניברסיטה עד כדי יכולת לשאול שאלות קשות על איכות התוכניות, הקוהרנטיות, הרלוונטיות, המשיכה שלהן, והולמותן. – הצהרה על ממשל מוסדות להשכלה גבוהה (1998)
איגוד חברי הנאמנים של האוניברסיטאות והקולגים בארה"ב³⁸

"אין חבר הנאמנים מתעניין ואיננו מתמצא בענייני האוניברסיטה"

ואומנם, כפי שראינו, כך בדיוק מקיימים חברי הנאמנים של אוניברסיטאות המחקר היוקרתיות כפרינסטון את חובת נאמנותם לציבור; בדאגתם לפן החומרי, שהינו צד התשומות, וחשוב יותר, בדאגתם לצד התוכני-אקדמי, שהינו צד התפוקות של האוניברסיטאות שלהם. האם כך מקיים חבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית את חובת הנאמנות שלו לציבור במדינת ישראל ולעם היהודי בתפוצות, שלהם הוא חייב בדין וחשבון? תשובה ברורה ומאכזבת לשאלה זו נותנת וועדת מלץ בקובעה בדוח שמסרה לממשלת ישראל,

אין חבר הנאמנים מתעניין ואיננו מתמצא בענייני האוניברסיטה.

– דוח ועדת מלץ, עמ' 9

³⁶ McCormick, R.E., Meiners, R., 1988, "University governance: a property rights perspective." *The Journal of Law and Economics* 31, 423–442.

³⁷ מתוך דו"ח וייתס לחבר הנאמנים של אוניברסיטת פרינסטון, אפריל 2000 (שם).

³⁸ <http://www.agb.org/>

20 בירה זו בלא מנהיג

"אין חבר הנאמנים מתעניין ואיננו מתמצא בענייני האוניברסיטה." קשה להפריז בחומרת האשמה זו בהזנחת חובת הנאמנות של חבר הנאמנים לציבור על האוניברסיטה שהופקדה בידיהם. זוהי בעייתה המרכזית של האוניברסיטה העברית. למרבה הצער, לא נשמע קולו של חבר הנאמנים של האוניברסיטה בתגובה להאשמתו בהפקרת חובת נאמנותו על ידי ועדת מלץ החשובה. מחד, לא נשמעה כלל בציבור כפירתו של חבר הנאמנים באשמת הזנחת האוניברסיטה העברית. מאידך, לא נשמעה תוכניתו לתיקון דרכיו.

על חבר הנאמנים לשאול את עצמו, האם הוא מנהל את ענייניו באופן המדגים את ההתנהגות לה הוא מצפה מגופי האוניברסיטה האחרים? כאשר חבר הנאמנים חותר לטפח איכות באמצעות סקירה קפדנית של תוכניות, תהליכים, ואנשים, האם הוא ממחיש מחויבות דומה להערכת ביצועיו שלו?

— הצהרה על ממשל מוסדות להשכלה גבוהה (1998)

איגוד חברי הנאמנים של האוניברסיטאות והקולגים בארה"ב (שם)

מעמדו של הנשיא באוניברסיטה העברית.

הנשיא הוא ראש האוניברסיטה ונושא באחריות לפני חבר הנאמנים לניהול האוניברסיטה, לרמתה ולאיכותה.

— חוקת האוניברסיטה העברית, סעיף 7

נמצא שחוקת האוניברסיטה מחלקת את תחומי אחריות הנשיא לשניים. האחריות האחת היא לניהול התשומות: תקציב, הסדרי פנסיה, וכו'. האחריות האחרת היא לטיב התפוקות; קרי, לרמתה ולאיכותה האקדמיות של האוניברסיטה. זו האחרונה היא הבעייתית מבחינת הנשיא. כדי לשאת באחריות לפני חבר הנאמנים לרמתה ולאיכותה האקדמיות של האוניברסיטה, יש לנטר (monitor) את הסגל האקדמי על-ידי הערכות תקופתיות פנימיות וחיצוניות, כפי שעושה אוניברסיטת פרינסטון, למשל. אבל מחד, חבר הנאמנים אינו מתעניין, כפי שלמדנו ועדת מלץ. מאידך, הסגל האקדמי של האוניברסיטה, הרוב הבינוני שבו, מתנגד בתוקף להערכתו ולבקרתו. לכן, במקום שנשיא האוניברסיטה יהיה נתון בין פטיש הסגל האקדמי לסדן חבר הנאמנים, אבל ישעה לאחרונים, להם הוא כפוף; במקום זאת, הוא נתון לאיום פטיש הסגל בלבד. במילים אחרות, נשיא העומד לבחירה כל ארבע שנים, ושמשרתו יקרה לו, חושש, בצדק, שסכסוך גלוי עם הסגל האקדמי יסמנו בעיני חבר נאמנים אדיש כנעדר כישורי מנהיגות, הראוי שיחליפוהו. נשיא במצב בלתי אפשרי שכזה יחליט רציונלית לא להתקוטט עם הסגל האקדמי. מכיוון שחבר הנאמנים אינו מתעניין, הנשיא אינו מנטר את הסגל האקדמי ואינו מקיים את אחריותו לרמתה ולאיכותה של האוניברסיטה.

זאת ועוד, חוקת האוניברסיטה מכריזה ש"הנשיא הוא ראש האוניברסיטה"; ראש מוחלט בהחלט, ללא הגבלים והתניות. אבל, בעוד שבאוניברסיטאות המחקר היוקרתיות הנשיא הינו ראש ההירארכיה כולה, האקדמית והלא-אקדמית כאחת, הרי שבאוניברסיטה העברית אין אף אחד מבעלי התפקיד האקדמיים כפוף לנשיא. מכאן, שהכרזת החוקה על הנשיא כעל ראש האוניברסיטה הינה ריקה מתוכן.

יתר על כן, אך זה סיימה החוקה להכריז על הנשיא כעל ראש האוניברסיטה בסעיף 7, והנה בסעיף 8 היא מצמיחה לאוניברסיטה ראש נוסף:

21 בירה זו בלא מנהיג

הרקטור הוא הראש האקדמי של האוניברסיטה ...

– חוקת האוניברסיטה העברית, סעיף 8

כבעל-חיים מפלצתי בעל שני ראשים שאינו בר-קיימא, כך גם ארגון בעל שני ראשים אינו יכול לשרוד. אך, כפי שראינו בחוקת האוניברסיטה, אף אחד מבעלי התפקידים האקדמיים אינו כפוף לא לנשיא ולא לרקטור. מכאן, שלאוניברסיטה העברית אין באמת שני ראשים. למעשה, אפילו ראש אחד ראוי לשמו אין לה.³⁹

... ובידיו [בידי הרקטור] מלוא הסמכויות בעניינים אקדמיים.

– חוקת האוניברסיטה העברית, סעיף 8

וכבר מצאנו, שבסעיף 7 דורשת החוקה מנשיא האוניברסיטה העברית אחריות לרמתה ולאיכותה האקדמיות, אך למעשה, היא אינה מוסרת בידיו שום סמכויות בעניינים האקדמיים, מפני שאת כולן – במלואן, כלשון החוקה – מסרה בסעיף 8 בידי הרקטור, שאינו כפוף כלל לנשיא. כיצד, אם כן, יכולה החוקה לדרוש מנשיא, המשולל סמכויות אקדמיות, אחריות כלשהי לרמתה ולאיכותה האקדמיים של האוניברסיטה? הפתרונים לכותבי חוקתה של האוניברסיטה העברית המביכה בחוסר הגיונה.

תת-הוועדה לענייני חוקת האוניברסיטה העברית. כפי שציינתי במבוא למכתב זה, חבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית מינה לפני כשנתיים ועדה לבדיקת החוקה ולעדכונה, וזאת מינתה תת-ועדה לגבש הצעת עדכון חוקה מפורטת.⁴⁰ ראוי שיהיו חברים בתת-ועדה זו מומחים בתורת הארגון; תת-שטח בכלכלה העוסק בהבנת האפקטים של חוקת הארגון על מערכת תמריציו ותפקודו. במיוחד מועילה היכרות עמוקה עם הספרות המקצועית-אקדמית העניפה על ממשל אוניברסיטאות ועל הרפורמות שעברו האוניברסיטאות ברבות ממדינות אירופה כדי לשפר את תפקודן.

יושב ראש הוועדה, שופט בית המשפט העליון בדימוס צבי טל, מסר לי, שתפקידו בתת-הוועדה הוא בעיקר ניהול הישיבות, ושהמוביל הרעיוני בה הוא הפרופסור לדיני נזיקין ישראל גלעד, שאיננו טוען למומחיות בתורת הארגון. אבל האחרון הוא גם אחד הדיקנים של הפקולטה למשפטים אשר סירבו למסור לרקטור דאז בן-ששון את דירוגי האיכות של כתבי-העת במשפטים. לכן מעניין לדעת, כיצד תציע תת-הוועדה הזו לפתור עימות מעין זה בין הרקטור לבין אחד מדיקניה המסרב למלא אחר הוראות הראש האקדמי. האם תמליץ תת-הוועדה לעגן בחוקה את זכותו של הדיקן לסרב להישמע להוראות הרקטור, אשר על כן גם יומעט הלה מלהיות הראש האקדמי של האוניברסיטה? או שמא תמליץ תת-הוועדה לתת בידי הרקטור את הסמכות האקדמית לפטר דיקן סרבן מתפקידו כמו באוניברסיטאות המעולות? כללית, יהיה מעניין להיווכח כיצד תציע תת-הוועדה לטפל ביסודות הרעועים של הממשל באוניברסיטה העברית שנדונו במכתב זה.

³⁹ הארגון היחיד הדומה במבנהו הכאוטי לאוניברסיטה העברית הינו חברות שודדי-הים מן המאה ה-18, אשר בחרו לעצמן שני "ראשים", קברניט ורב-מלחים, כדי ש"ראש" אחד יאזן את סמכויותיו המוגבלות של האחר. (http://www.vms.utexas.edu/~glen/bedlam/articles/) אבל בעוד שספינת שודדי הים שייכת לשודדים וזכותם למנות ראשים חלשים כרצונם, האוניברסיטה איננה שייכת לחברי הסגל האקדמי. האחרונים הינם שכירה, וארגון שכיריו ממנים את הנהלתו – כקואופרטיב המיושן – נידון לכישלון.

⁴⁰ "חבר הנאמנים חייב לקבוע עיתות-נעילה (deadlines) לסיום הליכי התייעצות והכרעה." מתוך ההצהרה על ממשל מוסדות להשכלה גבוהה (1998) של איגוד חברי הנאמנים של האוניברסיטאות והקולגים בארה"ב (שם).

חולשתה המובנת של הנהלת האוניברסיטה העברית. נשיא הכפוף לחבר נאמנים אדיש, וחוקה המכפיפה את הרקטור לסנאט ואת הדיקנים למועצות הפקולטות במקום לנשיא כבאוניברסיטאות מחקר יוקרתיות, יוצרים הנהלת אוניברסיטה חלשה וסגל אקדמי חזק השולט באוניברסיטה לתועלתו והנמנע מלתת דין וחשבון על תפוקתו לבעלי האוניברסיטה האולטימטיביים – הציבור.

כיצד תהפוך האוניברסיטה העברית לאוניברסיטת מחקר מעולה?

כפי שראינו, סובלת האוניברסיטה העברית משלוש מכשלות עיקריות. (א) ציבור העובדים בוחר את הנהלתה כמו בחברות היוגוסלביות שעברו מן העולם ובקואופרטיבים המיושנים שנכשלו. (ב) בשונה מן האחרונים, בהנהלת האוניברסיטה העברית הנבחרת שוררת ערבוביה; אין ראש ואין גוף, אין ממונה ואין כפוף. למעשה, כפוף כל בעל תפקיד אקדמי – מן הרקטור ועד לראשי המחלקות – לאותו ציבור חברי סגל הבוחר בו ומוסמך לפטרו. (ג) נאמני האוניברסיטה, שאמורים היו להיות יחדיו הרשות העליונה שלה, אינם מתעניינים בה ואינם מתמצאים בענייניה. שלוש מכשלות אלה נותנות את השליטה באוניברסיטה העברית בידי הסגל האקדמי שלה, המשתמש בשליטתו להדוף הערכת אמת של ביצועיו.

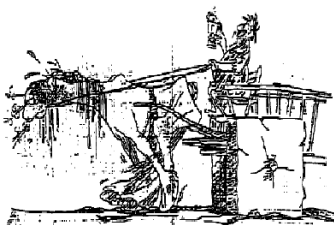
בשלושה המאפיינים הנזכרים מהווה האוניברסיטה העברית את ההפך הגמור מאוניברסיטת מחקר מעולה, אשר לה חבר נאמנים מתעניין ובוחר, סוקר ומכיר; אשר ממנה את נשיא האוניברסיטה ומסמיכו למנות הנהלה הירארכית-סמכותית תחתיו; ואשר בנותנו בידי הנשיא את הסמכות המלאה להנהיג את האוניברסיטה, יכול גם לדרוש ממנו אחריות לאיכותה ולרמתה.

מה צריך הציבור לעשות כדי להפוך את האוניברסיטה העברית לאוניברסיטת מחקר מעולה? משל למה הדבר דומה, למלך, שהתקין במרכבתו המלכותית אופנים ריבועיים. הלכו נתיני הממלכה והתקינו גם הם אופנים ריבועיים בעגלותיהם. בתחילה, היו סוסי הממלכה צעירים וחסונים, ולא מנעום האופנים הריבועיים מלמשוך העגלות לאן שנתכוונו בעליהן. משזקנו הסוסים, שבתו העגלות. צווח המלך, "מה אעשה למרכבתי ותיסע?" הושיב ועדה נשואת פנים על המדוכה, וזו מינתה לעצמה תת-ועדה ושופט עליון בדימוס בראשה, אשר העבירה שנים בדיונים ארכניים, ופתרון לא מצאה. עד שבא איש אחד לפני המלך ואמר, "למה להמציא את הגלגל מחדש? שמועה שמעתי, שהעגלות בממלכה הסמוכה רצות כצבי וכאייל. ישלח המלך שליחים

לראות במה שונות עגלות אלה מעגלותינו. נעתיקה את מבניהן, ונריץ עגלותינו גם כן." "גאון אתה!" אורו פני המלך. השליחים יצאו דחופים, ועם ערב חזרו ובפיהם התגלית המרעישה: "אופני עגלות הממלכה השכנה אינם ריבועיים, אלא, שומו שמיים, הם עגולים!"

שאי סביב עיניך, האוניברסיטה העברית, וראי. התבונני במבנה אוניברסיטאות המחקר המעולות כ-Harvard,

Yale, Princeton, ו-Berkeley, ותמצאי שלכול אחת חבר נאמנים המתעניין, המתמצא בענייני האוניברסיטה, והממנה הנהלה הירארכית-סמכותית, אשר בסמכותה ומחובתה להעריך את ביצועי יחידות האוניברסיטה ולנווטן בהתאם. לעומת זאת, התבונני בגרמניה ותמצאי בה שני מודלים של מוסדות להשכלה גבוהה; האחד כושל והאחר מצליח. האחד הוא מודל האוניברסיטה



23 בירה זו בלא מנהיג

הגרמנית המיושנת והכושלת, שעל פיו בנויה האוניברסיטה העברית; גילדה של אנשי סגל אקדמי הבוחרת רקטור ודיקנים שאין בידיהם הכוח להעריך את עבודת בוחריהם, ולכן אין הם מהווים הנהלה כלל. "זהו מצב של אי-אחריות מאורגנת," אומר הנס-יורגנס אוורס, מראשי האוניברסיטה הטכנית של ברלין. "אף אחד אינו בשליטה על העניינים. אף אחד אינו אחראי להחלטה רעה."⁴¹ (ראו גם הערה 34). לעומת האוניברסיטאות הגרמניות הכושלות, מכוני המחקר הגרמניים (כמו מכון מקס פלנק) מאורגנים כאוניברסיטאות המחקר האמריקאיות המעולות, ולכן הם מצליחים.

אין ספק, שהסטנדרטים המדעיים לא נשמרו באוניברסיטאות הגרמניות. לעומתן, מכוני המחקר הגרמני ומכוני מקס פלנק התמקדו בהערכת מחקר קפדנית ובטיפוח מצוינות מדעית. מרכזי מחקר אלה מפיקים מחקר ברמה מעולה, במקרים מסוימים אף ברמת פרס נובל, והפכו למוקדי פעילות מדעית בינלאומיים.

– היוברט מרקל, נשיא מכוני מקס פלנק⁴²

דרישות אלה להתייעלות ולקידום המצוינות הביאו בדנמרק, כמו במדינות רבות, לחוקים חדשים בנושא הממשל באוניברסיטאות. החוק החדש עבר בפרלמנט הדני ב-1993. בהשוואה לחוק הישן, החוק החדש של 1993 שם דגש על הנהלה סמכותית של האוניברסיטה ועל שדרת פיקוד הירארכית. החוק הישן היה יותר "קולגיאלי" באופיו.

– ג.ג. רסמונסן, 1998⁴³

סיכום

הסגל האקדמי של האוניברסיטה העברית מפיק כמות גדולה של מחקר ברמה בינונית ונמוכה, ורק מעט מחקר ברמה גבוהה. כך מעידים מומחים מקומיים וזרים, וכך מבחינים מדדים אובייקטיביים. המומחים מייחסים מצב זה לתמריצים לקויים בהליכי הקידום האקדמי באוניברסיטה המדגישים את כמות המחקר על פני איכותו. כדי לתקן מצב זה, ניסה הרקטור לשעבר מנחם בן-ששון ליישם בקרת איכות מחקר אמיתית באוניברסיטה, שהינה תנאי הכרחי לתמרוץ איכות המחקר. התנגדות הרוב בסגל האקדמי לבקרה אמיתית של איכות תפוקת מחקר, ושיטת הממשל באוניברסיטה, הנותנת את השליטה בה בידי הרוב הבינוני שבסגל האקדמי, הכשילו מהלך חשוב זה באיבו. רוב זה מתקשה בהפקת מחקר איכותי, ועל כן הוא מעדיף "תחרות" במימד הכמותי (ראו הערה 7 על מבול כתבי-העת הלא-חשובים). לא זו בלבד, אלא שרוב זה בסגל האקדמי גם הדגים לכול מיהו בעל-הבית האמיתי באוניברסיטה העברית, בהענישו את הרקטור בן-ששון על העזתו במניעת בחירתו מחדש.

⁴¹ See, *German Universities Fail by Many Measures*, The Wall Street Journal Online, <http://www.collegejournal.com/aidadmissions/gradschooladvice/20010302-wessel.html>

⁴² *Science*, May 10, 1996

⁴³ J. G. Rasmussen, 1998, New rules of university governance in Denmark, *Higher Education Policy*, 183-199.

24 בירה זו בלא מנהיג

הבדלים מהותיים קיימים בין אוניברסיטת מחקר מעולה כפרינסטון וכברקלי לבין האוניברסיטה העברית. חבר נאמנים של אוניברסיטת מחקר מעולה מקיים חובת נאמנותו לציבור על ידי שהוא מתעניין ומתמצא בענייני האוניברסיטה האקדמיים והלא-אקדמיים, ודורש מהנהלתה בקרה שיטתית ותקופתית של כול היחידות האקדמיות שלה על ידי ועדות מומחים חיצוניות ודיווח על ממצאיהן ישירות אליו. בניגוד גמור, חבר הנאמנים של האוניברסיטה העברית אינו מתעניין ואינו מתמצא בענייני האוניברסיטה, כפי שמצאה ועדת מלץ החשובה.

מבנה ארגון אוניברסיטת מחקר מעולה הוא שמאפשר בקרה שיטתית ותקופתית של כל יחידות האוניברסיטה על-ידי ועדות מומחים חיצוניות ויישום המלצותיהן. במבנה ארגוני זה ממנה חבר הנאמנים הנהלה הירארכית-סמכותית שבראשה נשיא, ונותן בידי הנשיא את כול הסמכויות, בין האקדמיות ובין האחרות, אותן הוא מאציל לכפופיו. חבר הנאמנים יכול אז לדרוש מן הנשיא הן אחריות לניהול נכון של האוניברסיטה והן אחריות לאיכותה ולרמתה האקדמיים.

לעומת מבנה ארגון אוניברסיטת מחקר מעולה, מתאפיין מבנה הארגון באוניברסיטה העברית בערבוביה מוחלטת. חבר הנאמנים ממנה את הנשיא, אך אינו מכפיף לו אף אחד מנושאי התפקידים האקדמיים. לכן, אף על פי שהחוקה מכריזה עליו שהוא ראש האוניברסיטה, הנשיא איננו באמת ראש. יתר על כן, חוקתה המוזרה של האוניברסיטה מכריזה על ראש נוסף, אקדמי, הלא הוא הרקטור, שאינו כפוף לנשיא. אבל גם הרקטור איננו באמת ראש, מפני שאף אחד מן הדיקנים וראשי המחלקות איננו כפוף לו, והוא עצמו כפוף לסגל האקדמי, לסנאט. כמו הרקטור כך גם כל הדיקנים וראשי המחלקות, כפופים הם לגופי הסגל הבוחרים בהם והמורשים לפטרם. "ארגון" זה משליט למעשה את הרוב הבינוני בסגל האקדמי על האוניברסיטה העברית. רוב בינוני זה משתמש אז בשליטתו להדוף כל ניסיון להערכת אמת של ביצועיו. ללא הערכת אמת של ביצועים, האוניברסיטה אינה מנוהלת, והציבור נותר בשאלתו, "לאן נעלמה האוניברסיטה העברית?"
