

על הממשלה והכנסת לשנות את מבנה הממשל באוניברסיטאות!

העברת השליטה באוניברסיטאות מן הסגל האקדמי אל הנהלותיהן
תחלף בהן את המצוינות מלפיתת הבינוניות

יעקב ברגמן*

תקציר מסמך והעתקי שקפים
שהוכנו עבור דיון ועדת החינוך של הכנסת
בדוח ועדת מלץ
8 במאי, 2002
כ"ו באייר, תשס"ב

דוחות, שנכתבו על-ידי מומחי מדע עולמיים בהזמנת האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים, מראים, שרמת המחקר הממוצעת באוניברסיטאות הישראליות הינה בינונית ובתהליך ירידה. יתר על כן, דוחות אלה, המוסתרים מן הציבור ומנציגיו בממשלה ובכנסת, מאפיינים את החוקר הישראלי הממוצע כמייצר כמות גדולה של מחקר באיכות נמוכה.

דוחות המומחים לאקדמיה למדעים מצביעים על שני גורמים למצב זה. (א) מימון המחקר – הכולל גם דמי שבתון, ומשכורות החוקרים – מתחלק בצורה קרובה לשיוויונית על פני מספר גדול של חוקרים, שמיעוטם מצטיינים ורובם אינם כאלה. מצד אחד, החוקרים המצטיינים מממנים בתקציבים הנמוכים משמעותית מן הנדרשים לתחרות בחזית המדע העולמי. מצד שני, הרוב הלא-מצוין, חסר הכישורים להפקת מחקר איכותי, מנצל את המשאבים להפקת כמות גדולה של מחקר בעל חשיבות נמוכה. (ב) מערכת התמריצים באוניברסיטאות הישראליות מתגמלת כמות ולא איכות.

המלצות המומחים העיקריות הן: (א) להפסיק את תקצוב החוקרים הגרועים, ולהעביר את המשאבים שיתפנו לתקצוב המצוינים; (ב) לתגמל את האיכות במחקר ולא את כמותו; והחשוב מכל, (ג) לתת לראשי האוניברסיטאות הישראליות את הסמכות והכח ליישם את המלצות.

בהמלצתם האחרונה מצביעים המומחים על מקור החולשה של מערכת ההשכלה הגבוהה הישראלית. בניגוד גמור לשיתת הממשל ההירארכית-סמכותית שבאוניברסיטאות המחקר היוקרתיות כמו הרוורד, ברקלי, וסטנפורד, הנהגת גם במכון ויצמן, שיטת הממשל באוניברסיטאות הישראליות מכתובה את בחירת חברי ההנהלה האקדמית על-ידי הסגל האקדמי בהצבעות רוב. בכך מוכפפת הנהלת אוניברסיטה ישראלית לרוב הלא-מצוין באנשי הסגל האקדמי; רוב השולט, למעשה, באוניברסיטה ומנצל את שליטתו לקידום צרכיו.

בנצלו את שליטתו באוניברסיטה, הרוב הלא-מצוין בסגל האקדמי מונע הקצאת משאבים לחוקרים לפי כישוריהם, ומכתיב הקצאה שיוויונית, בזבזנית. מכיוון שהרוב הלא-מצוין בסגל האקדמי מתקשה ליצור מחקר איכותי, הוא כופה הערכת החוקרים על-פי כמות המחקר שהם מייצרים ולא על-פי איכותו, ומתנגד לבקרה רצינית של איכות המחקר באוניברסיטאות (מנסיגון של העברית, תל-אביב, ובר-אילן).

אינטרס הציבור הישראלי ממך-המחקר הינו טיפוח המיעוט המצוין באוניברסיטאות המסוגל לייצר מחקר בן-תחרות לטוב שבעולם, וחילוץ מן הלפיתה המצמתת של הרוב הבינוני. זאת ניתן להשיג על-ידי אימוץ המלצות המומחים העולמיים לאקדמיה הישראלית הלאומית למדעים: "יש לתת לראשי האוניברסיטאות הישראליות את הסמכות והכח ליישם את המלצותינו [לטפח את המצוינות על חשבון הבינוניות]."

כלומר, יש לשנות את שיטת הממשל באוניברסיטאות הישראליות, הנותנת את הסמכות והכח בידי הסגל האקדמי לטפח בהן את הבינוניות על-חשבון המצוינות, לזו הנהוגה באוניברסיטאות המחקר היוקרתיות ובמכון ויצמן; שיטת ממשל הנותנת את הכח והסמכות בידי הנהלה הירארכית, שפולה ממונה על-ידי חבר-נאמנים, ושחבריה משרתים תקופות ארוכות. מהנהלה כזאת, החופשית מכפיפות לרוב הבינוני של הסגל האקדמי, אפשר אז לדרוש, וגם לקבל, טיפוח המצוינות על-חשבון הבינוניות.

הרוב הבינוני בסגל האקדמי לעולם לא יוותר מרצונו על כוחו מטפח-בינוניות-עצמו. לכן, חייבים נציגי הציבור, קרי הממשלה והכנסת, המופקדים על העניין שיש לציבור בקידום המחקר המצוין ולא הבינוני, לבצע את השינוי ההכרחי בשיטת הממשל באוניברסיטאות הישראליות. בזאת יאמצו ממשלת ישראל והכנסת מדיניות שכבר יושמה בהצלחה על-ידי ממשלות ופרלמנטים של מדינות נאורות רבות, כמו הולנד ודנמרק. שלא פטעה המטעה של הרוב הבינוני, אין השינוי ההכרחי בשיטת הממשל באוניברסיטאות פוגע כלל בחופש האקדמי. גם באוניברסיטת הרוורד וגם במכון ויצמן, החופש האקדמי הוא מלא.

למרות כוונותיהן הטובות של המלצות ועדת מלץ, הן משאירות, למעשה, את הכח והסמכות בידי הסגל האקדמי, למעט תיקונים לא-משמעותיים. אלה כבר נוסו באוניברסיטה העברית בעשור האחרון, וכשלו. אין לאמץ שיטת ממשל שנוסתה וכשלה. יש לאמץ את שיטת הממשל האוניברסיטאית שכבר הוכחה באוניברסיטאות המחקר היוקרתיות בחו"ל ובמכון ויצמן הישראלי כאפקטיבית לקידום המצוינות.

* בית-הספר למנהל-עסקים והמרכז לחקר הרציונליות, האוניברסיטה העברית, Yaacov.Bergman@huji.ac.il

The following website is dedicated to the Israeli higher education system and its problems.
http://pluto.mssc.huji.ac.il/~msyberg/Higher_Education/

על הממשלה והכנסת לשנות את מבנה הממשל באוניברסיטאות!

העברת השליטה באוניברסיטאות מן הסגל האקדמי אל הנהלותיהן
תחלף בהן את המצוינות מלפיתת הבינוניות

יעקב ברגמן

בית-הספר למנהל-עסקים

והמרכז לחקר הרציונליות

האוניברסיטה העברית

yaacov.bergman@huji.ac.il

כנס בנושא ההשכלה הגבוהה בישראל - המהפכה

בארגון "מעריב-קונגרסים", 30 באפריל, 2002

המחקר בישראל נפלא!

- "הרמה הגבוהה ואיכות ההשכלה באוניברסיטאות בישראל משתוות לאלה שבטובות שבאוניברסיטאות בעולם המערבי."
- ועדה בין-סנאטית להגנה על העצמאות האקדמית
- "בהשוואה למדינות מערביות, נמצאות האוניברסיטאות בישראל במקום מרשים במספר הפרסומים המדעיים של חוקריה."
- דוח ועדת מלץ
- "לישראל מקום ראשון בעולם במספר הפרסומים המדעיים לנפש."
- דוח ות"ת האחרון

אם כל-כך נפלא, למה לשנות?

Lord May of Oxford , “The Scientific Wealth of Nations,” Science, 1997, 275, 793-796.

Table 3. Measures of relative performance (1, 5). Top 12 countries are listed first for each index; rankings for other countries are in parentheses. Switz., Switzerland; Neth., Netherlands; N. Zealand, New Zealand; paps. papers; cits., citations.

In percent of US

Country	Paps. per person	Country	Cits. per person
Switz.	167	Switz.	179
Israel	152	Sweden	125
Sweden	147	Israel	105
Denmark	127	Denmark	103
Canada	127	U.S.	100
Neth.	109	Neth.	96
Finland	107	Canada	95
U.K.	104	U.K.	88
U.S.	100	Finland	85
N. Zealand	99	Iceland	76
Norway	96	Norway	63
Australia	93	Australia	61
France (15)	72	France (15)	51
Germany (17)	67	Germany (16)	49
Japan (19)	49	Japan (19)	31
Italy (21)	41	Italy (20)	28

	Papers per capita (normalized to U.S.)	Citations per capita (normalized to U.S.)	Citations per paper
1. Switzerland	1.67	1.79	13.0
2. U.S.	1.00	1.00	12.1
3. Netherlands	1.09	0.96	10.7
4. Sweden	1.47	1.25	10.3
5. U.K.	1.04	0.88	10.3
6. Denmark	1.27	1.03	9.9
7. Finland	1.07	0.85	9.6
8. Canada	1.27	0.95	9.1
9. Germany	0.67	0.49	8.9
10. France	0.72	0.51	8.6
11. Israel	1.52	1.05	8.4
12. Italy	0.41	0.28	8.3
13. Norway	0.96	0.63	8.0
14. Australia	0.93	0.61	8.0
15. Japan	0.49	0.31	7.7

צניחה
באיכות



This table is a transformation of the data in Table 3 in May (1997). I calculated the third column, citations per paper, by multiplying the ratio of citations-per-capita to papers-per-capita by the U.S. citations per paper which from the data is equal to $49\% \times 72$ million citations divided by $34.6\% \times 8.4$ million papers; or 12.14 Citations per paper.

אם מחלקים את המספרים בעמוד השני באלה שבעמוד הראשון, מקבלים את המספרים שבעמוד השלישי; מספר ציטוטים למאמר. האחרון משמש אינדיקטור מקובל להשפעה (Impact).

בינוניות המחקר בישראל

מתוך דוחות שכתבו מומחי מדע עולמיים
עבור האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים
והמוסתרים על-ידי ראשיה מן הציבור ומנציגיו:

- "מעט מדי אנרגיה מושקעת בלמדנות אמיתית במיטב המסורת היהודית."
- "חוקרי ישראל מפרסמים שפע מאמרים בעלי חשיבות נמוכה."

– דוח ארנון, ינואר 1998

ישראל אומנם ראשונה בכמות, אך נמוכה באיכות.

שקיעת המחקר המדעי בישראל

- "האימונולוגיה הישראלית הייתה בעבר בין המובילות בעולם. בהווה, היא מייצרת הרבה עבודה בינונית ואפילו עבודה גרועה ממש."
- ועדת מומחים זרים לבדיקת מצב האימונולוגיה בישראל, 1999
- "שטחים אלה [ביופיסיקה וניורופיסיולוגיה], שבהם ישראל היתה בין המנהיגות העולמיות, זקוקים לתחייה מחודשת."
- ועדת מומחים זרים לבדיקת מצב מדעי העצב בישראל, 1999
- "הניורובילוגיה המולקולארית הפכה לנושא מרכזי במדעי העצב ברחבי העולם. לא כן בישראל, אשר לא הצליחה להדביק את שאר העולם בתחום זה."
- ועדת מומחים זרים לבדיקת מצב מדעי העצב בישראל, 1999
- "קיימים סימנים המעידים על ירידה במעמד הבינלאומי של המחקר הרפואי והביורפואי בישראל."
- ועדה לאומית לבדיקת מצב המחקר הרפואי בישראל, 1996

נפילת התחומים ההומאניים בישראל

אני עוקב בדאגה רבה אחרי נפילת התחומים ההומאניים 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.

הבעיה היא שמוֹרֵי האוניברסיטה אינם טובים מספיק.

- סיר ישעיהו ברלין
"להיכן נעלמה האוניברסיטה העברית"
ראיון ל"כל-העיר", 1996

דירוג עולמי של 200 מחלקות לכלכלה

1	הרוורד
42	אוניברסיטת תל-אביב
45	האוניברסיטה העברית
165	אוניברסיטת בר-אילן
מתחת ל-200	אוניברסיטת בן-גוריון
מתחת ל-200	אוניברסיטת חיפה

<http://student.ulb.ac.be/~tcoupe/updaterevealedperformances.pdf>

על איכות ההוראה

לימודי המשפטים בישראל
מתאפיינים בתרבות לימודים שערורייתית.

הסטודנטים מזלזלים בלימודים,
מכיוון שהפקולטות שלהם מזלזלות בהם.

- יוסף ווילר ו-יניב פרידמן, 2002, עיוני משפט, כרך 25, עמ' 421.

אבחנות המומחים הזרים

- הנהלות האוניברסיטאות הישראליות חלשות. השליטה בהן הינה בידי הרוב הבינוני שבסגל האקדמי.
- לכן, האוניברסיטאות הישראליות חסרות בקרת איכות מחקר אמינה.
- לכן, התפתח בהן תמרוץ כמות המחקר במקום איכותו.
- לכן, ממומן בהן מחקר בינוני על-חשבון האיכותי.
- לכן, מיוצר בהן הרבה מחקר באיכות נמוכה.

חולשת ראשי אוניברסיטת תל-אביב

בתקופת כהונתי כנשיא האוניברסיטה לא נתקלתי ביוזמה אפקטיבית מצד האקדמיה לקיים תהליך שיטתי של מתן דין וחשבון על ביצועיה ולבחינה והערכה של הישגיה. **היתה אמנם הסכמה** להקמת ועדות סוקרות, שנועדו לבדוק את רמתן והישגיהן של מחלקות מסוימות, ואף הוקמו כמה ועדות כאלה. אבל **יוזמה זו דעכה** בתהליך החלפת התפקידים בין רקטור אחד למשנהו.

- חיים בן-שחר

נשיא אוניברסיטת תל-אביב 1975-1983

"מבנה ממשל האוניברסיטה כבסיס למצויינות אקדמית"; "אקדמיה", קיץ 2000, עמ' 16-21.

- ההנהלה הייתה צריכה את **הסכמת** הסגל האקדמי לבדוק את רמתו והישגיו. אבל, מסיבה כלשהי, **היוזמה הזאת דעכה.**
- שיטת הממשל באוניברסיטה ישראלית מחלישה את ראשיה עד כדי אי-יכולת לבקר את איכות המחקר של חוקריה.

חולשת ראשי האוניברסיטה העברית

- בברכת נשיא האוניברסיטה העברית, ניסה הרקטור ליישם בקרת איכות המחקר.
- ראשי המחלקות התעלמו מהוראותיו; הם אינם כפופים לו.
- הסגל האקדמי (הסנאט) גמל לרקטור שהעז לנהל בהחלפתו בסוף כהונתו הראשונה (יוני 2001).
- הנשיא התנגד להחלפת הרקטור, אך לא יכול להושיע. הרקטור כפוף לסנאט; לא לנשיא.
- דורות של רקטורים ילמדו את הלקח.

המלצות המומחים העיקריות

- לישם באוניברסיטאות בקרת איכות מחקר אמינה
- להפסיק מימון המחקר של חוקרים גרועים
להעביר המשאבים שיתפנו למימון החוקרים המצוינים

המלצות פְּדוּרְבָּנוֹת!
הנהלות חלשות לא יוכלו ליישמן.
לכן, המומחים ממליצים:

- "יש לתת בידי ראשי האוניברסיטאות את הסמכות והכח ליישם את ההמלצות האלה."

המומחים הזרים מאבחנים פגם מהותי במבנה הממשל באוניברסיטאות הישראליות:

- "יש לתת בידי ראשי האוניברסיטאות את הסמכות והכח ליישם המלצות."
- כלומר, לראשי האוניברסיטאות אין עתה הסמכות והכח ליישם המלצות.

הַכִּיצַד?

- כי השליטה באוניברסיטאות הינה בידי הרוב הבינוני שבסגל האקדמי.

ממצאי הספרות המקצועית

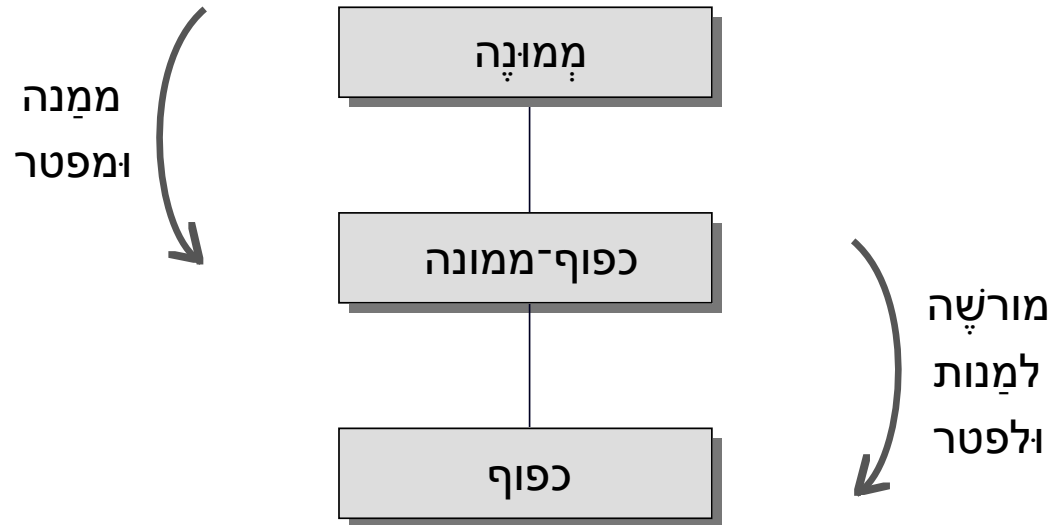
”שליטת אנשי הסגל האקדמי באוניברסיטה
קשורה קשר הדוק עם רמה אקדמית נמוכה
של אותה אוניברסיטה.”

- מקורמיק ומיינרס, 1988

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

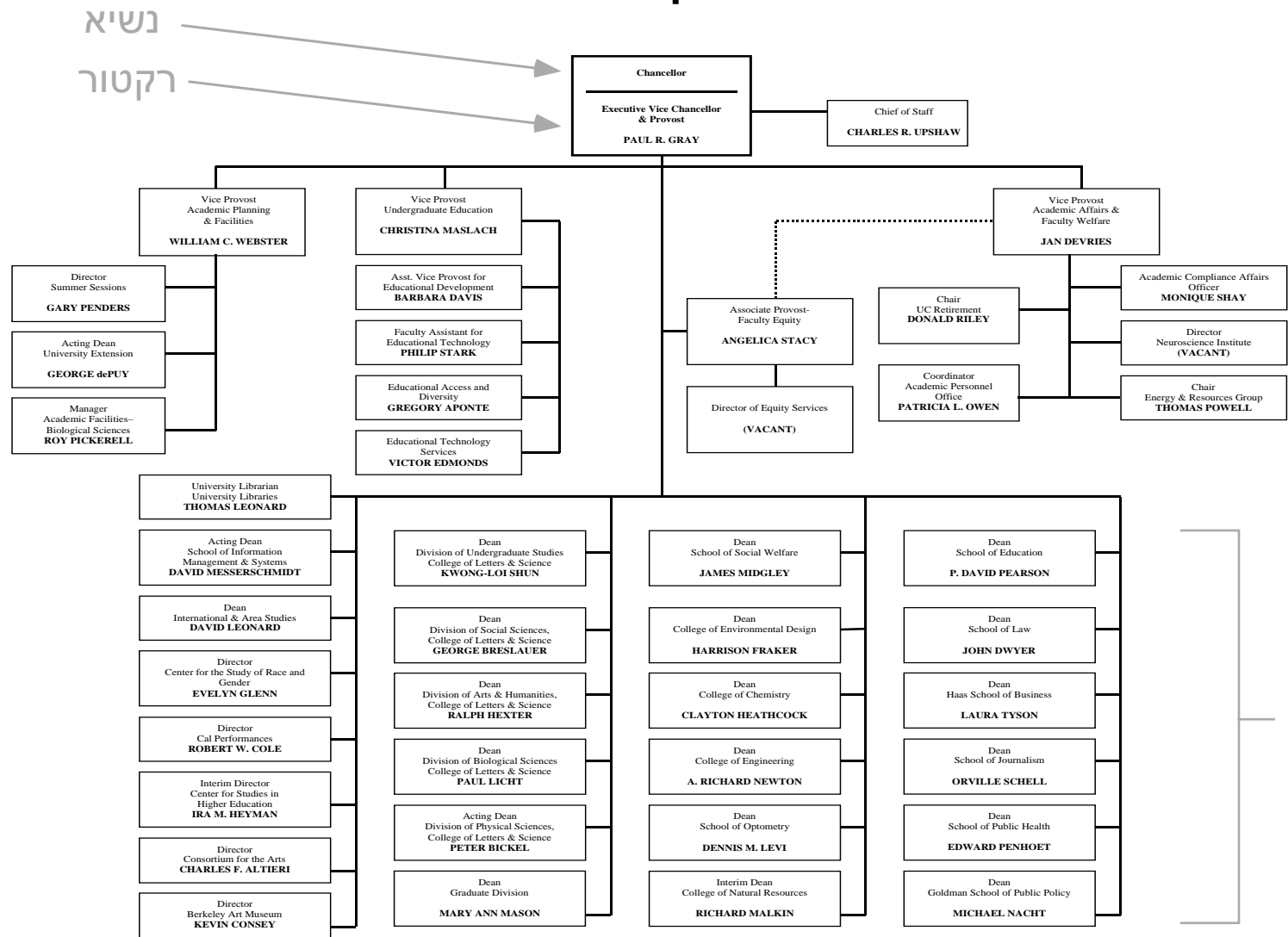
יסודות תורת הארגון

תרשים הארגון



- אם הממונה אינו מורשה להפעיל סנקציות כנגד הכפוף – אין יחס כפיפות!
- ועדת מלץ טעתה בעיקרון יסוד זה של תורת הארגון.
- היא מכריזה, "הרקטור יהיה כפוף לנשיא," אבל נתנה את כל הסנקציות בידי הסנאט.
- למרות הכרזותיה, ועדת מלץ משאירה את הרקטור כפוף לסנאט בלבד.

האוניברסיטה של קליפורניה, ברקלי תרשים הארגון – הירארכי-סמכותי

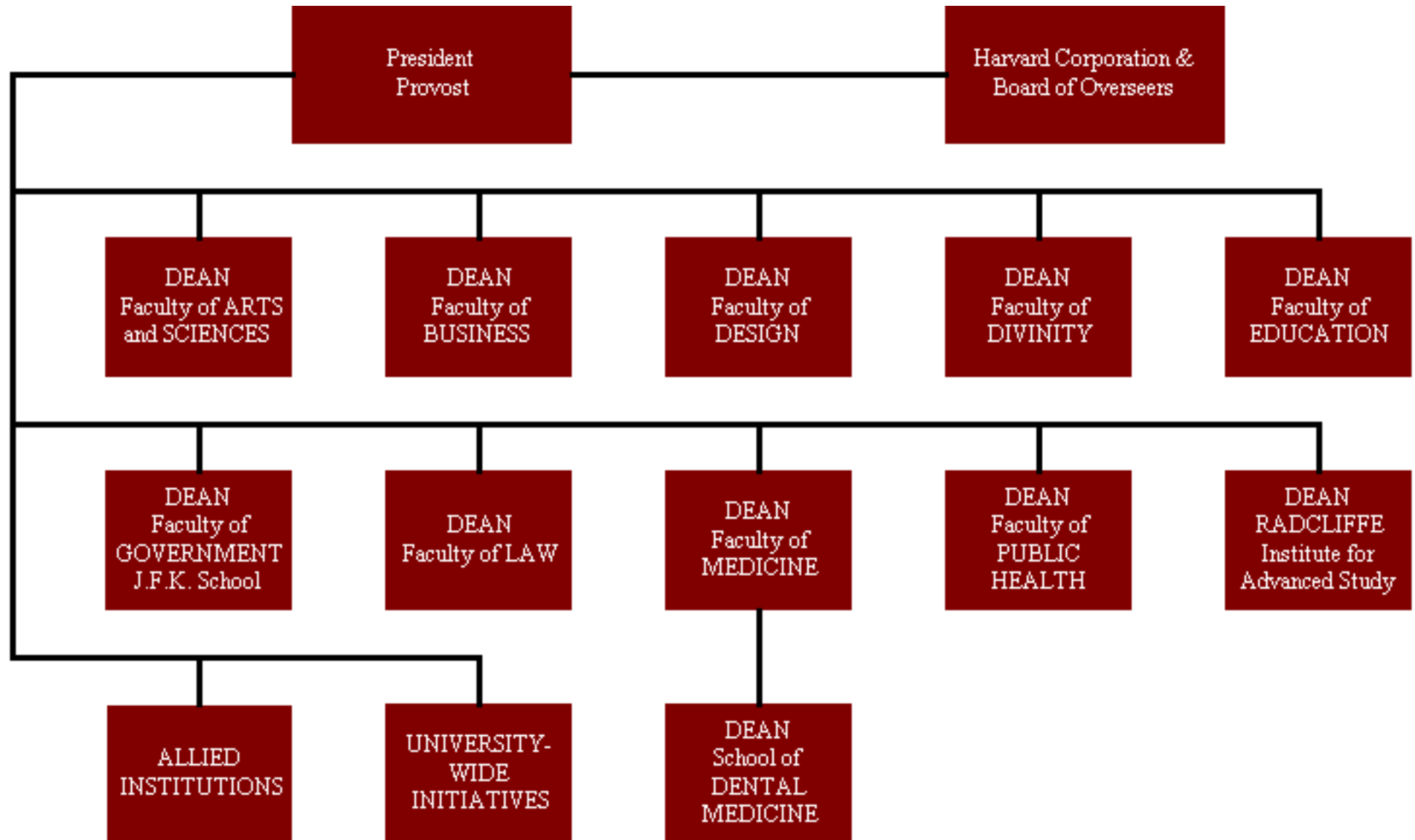


דיקנים

“ראשי-המחלקות כפופים לדיקנים, הכפופים לרקטור, הכפוף לנשיא, הכפוף לחבר-הנאמנים. תהא אשר תהא האוניברסיטה של קליפורניה, היא בהחלט לא דמוקרטית.”
- מרטין טרו, ביה"ס למינהל ציבורי, ברקלי

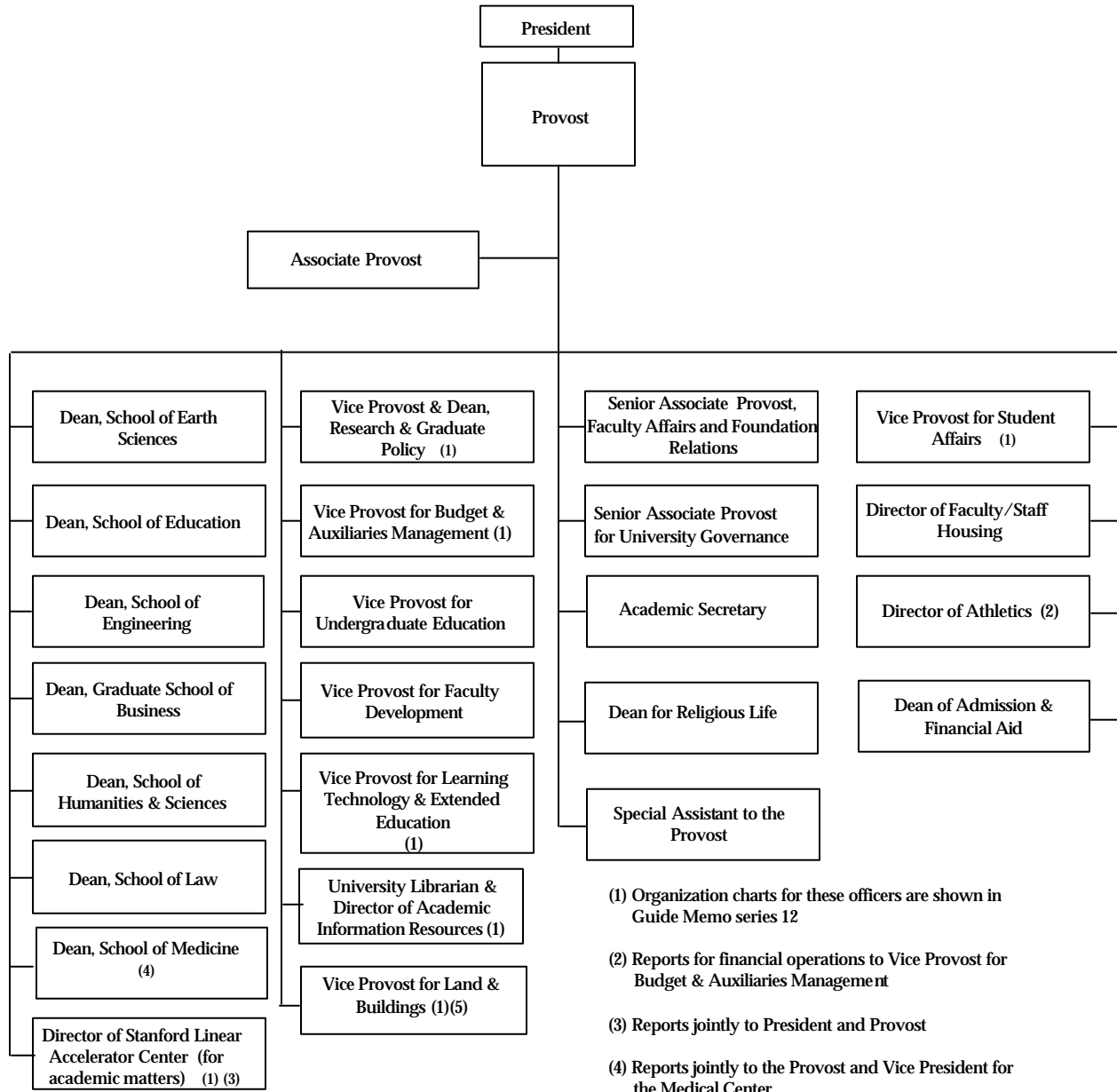
Harvard University Academic Organization Chart

תמיד עץ
במובן המתמטי
כמו בתורת המשחקים



Organization Chart

Stanford University



(1) Organization charts for these officers are shown in Guide Memo series 12

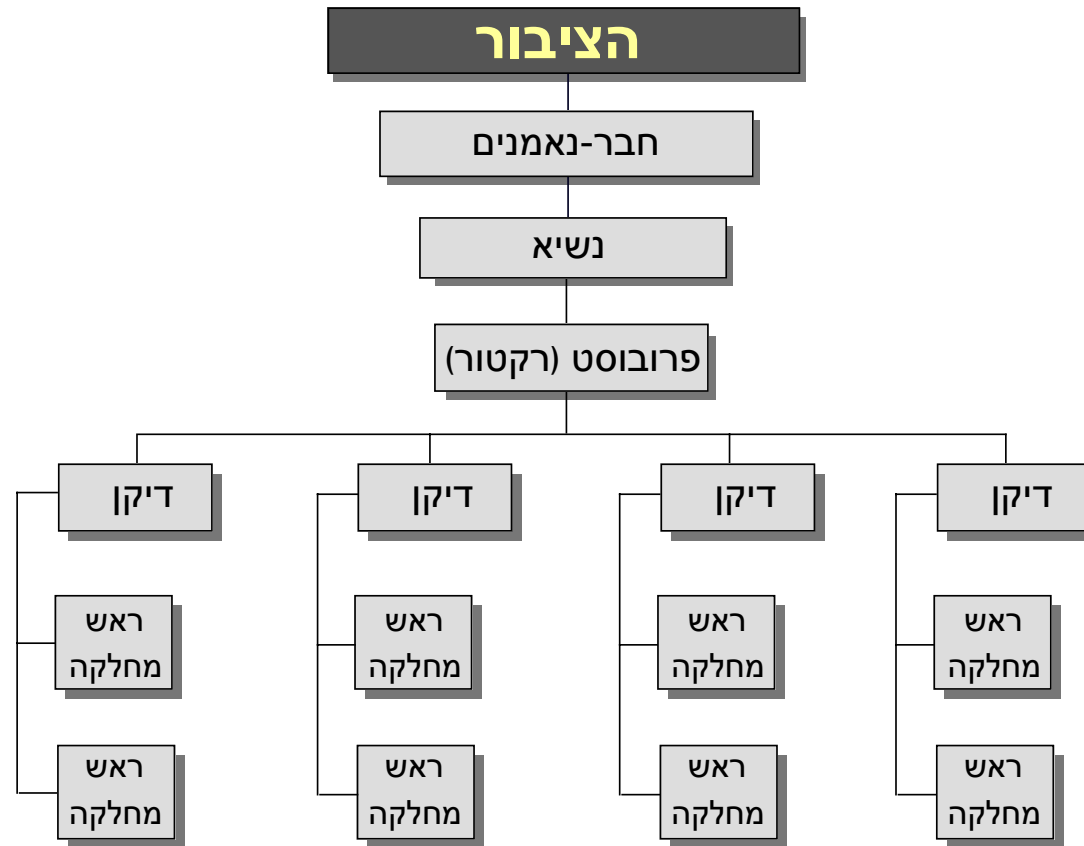
(2) Reports for financial operations to Vice Provost for Budget & Auxiliaries Management

(3) Reports jointly to President and Provost

(4) Reports jointly to the Provost and Vice President for the Medical Center

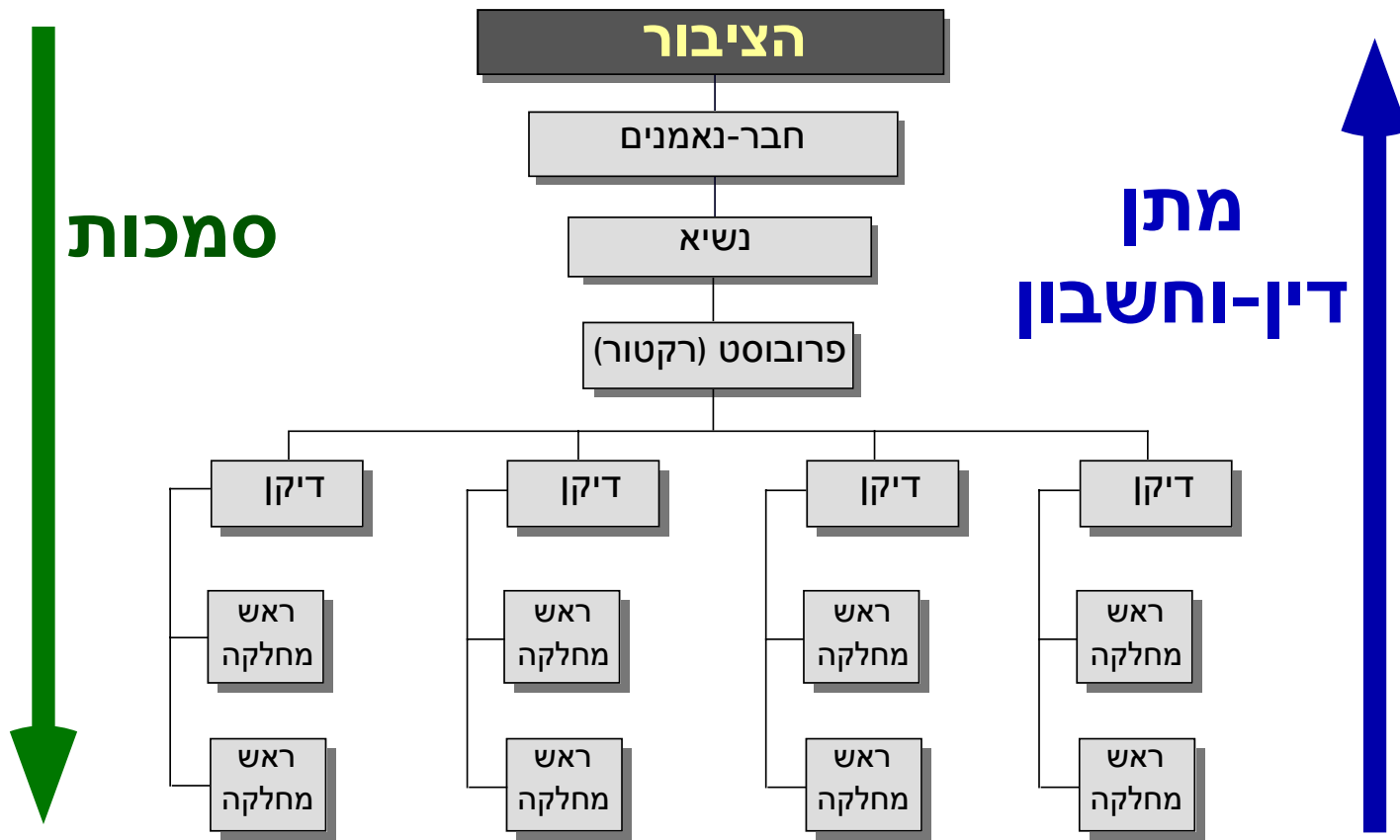
(5) Reports jointly to the Provost and the President/CEO, Stanford Management Company

תרשים הארגון האקדמי באוניברסיטה אמריקאית יוקרתית (מכון ויצמן דומה)



- גופי הסגל האקדמי אינם מופיעים כלל בתרשים; לא סנאט, לא מועצת פקולטה; לא מחלקה.
- גופים אלה אינם בוחרים את חברי ההנהלה ואין הם רשאים לפטרם; הם רק מייעצים.
- אין מורא המחלקה על ראשה; אין מורא מועצת הפקולטה על הדיקן; אין מורא הסנאט על הרקטור.
- אבל החופש האקדמי הוא לדוגמא. (האם במכון ויצמן אין חופש אקדמי?)

תרשים הארגון האקדמי באוניברסיטה אמריקאית יוקרתית (מכון ויצמן דומה)



Appointed Regents

Current term expires on March 1 of year indicated



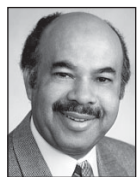
Richard C. Blum
Blum Capital Partners
Office of the Secretary of the Regents
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607
(510) 987-9220
FAX: (510) 987-9224
Appointed by Gov. Gray Davis in 2002;
term expires 2014



Sherry L. Lansing
Paramount Pictures
5555 Melrose Ave., Admin 100
Los Angeles, CA 90038-3112
(323) 956-4575
FAX: (323) 862-8510
Appointed by Gov. Gray Davis in
1999; term expires 2010



John J. Moores
JMI Services Inc.
12680 High Bluff Drive, #200
San Diego, CA 92130
(858) 259-2500
FAX: (858) 259-4716
Appointed by Gov. Gray Davis in 1999;
term expires 2009



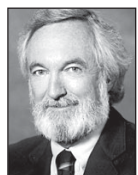
Ward Connerly
Connerly & Associates, Inc.
2215 21st St.
Sacramento, CA 95818
(916) 456-4784
FAX: (916) 456-7672
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1993;
term expires 2005



David S. Lee
105 Cochrane Circle
Morgan Hill, CA 95037
(408) 782-8228
FAX: (408) 782-8235
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1994;
term expires 2006



Gerald L. Parsky
Aurora Capital Group
10877 Wilshire Blvd., #2100
Los Angeles, CA 90024-4376
(310) 551-0101
FAX: (310) 551-2843
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1996;
term expires 2008



John G. Davies
Allen, Matkins, Leck,
Gamble & Mallory
501 West Broadway, Suite 900
San Diego, CA 92101
(619) 233-1155
FAX: (619) 233-1158
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1992;
term expires 2004



Dexter G. Ligot-Gordon
Student regent
408 Eshleman Hall
University of California
Berkeley, CA 94720
(510) 642-1119
FAX: (510) 642-4922
Appointed by the board in Oct. 2001;
term expires June 30, 2003



Norman J. Pattiz
Westood One
9540 Washington Blvd.
Culver City, CA 90232-2689
(310) 840-4201
FAX: (310) 836-0834
Appointed by Gov. Gray Davis
in 2001; term expires 2004



Judith L. Hopkinson
Office of the Secretary of the Regents
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607
(510) 987-9220
FAX: (510) 987-9224
Appointed by Gov. Gray Davis in 1999;
term expires 2009



Monica C. Lozano
La Opinion
411 West 5th St.
Los Angeles, CA 90013
(213) 896-2153
FAX: (213) 896-2151
Appointed by Gov. Gray Davis
in 2001; term expires 2013



Peter Preuss
The Preuss Foundation, Inc.
2223 Avenida de la Playa, #220
La Jolla, CA 92037
(858) 454-0200
FAX: (858) 454-4449
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1996;
term expires 2008



Odessa P. Johnson
P.O. Box 580595
Modesto, CA 95358
(209) 521-0887
FAX: (209) 521-0887
Appointed by Gov. Gray Davis in 1999, and
reappointed in 2000; term expires 2012



George M. Marcus
Marcus & Millichap Co.
777 California Ave.
Palo Alto, CA 94304
(650) 494-1400
FAX: (650) 424-9136
Appointed by Gov. Gray Davis in 2000;
term expires 2012



Haim Saban
Saban Capital Group
10100 Santa Monica Blvd.
Los Angeles, CA 90067
(310) 557-5111
FAX: (310) 557-5108
Appointed by Gov. Gray Davis in 2002;
term expires 2014



Joanne Corday Kozberg
Performing Arts Center
of Los Angeles County
135 N. Grand Ave.
Los Angeles, CA 90012
(213) 202-2218
FAX: (213) 972-7373
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1998;
term expires 2010



Velma Montoya
7095 Hollywood Blvd., #520
Hollywood, CA 90028
(213) 427-8048
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1994;
term expires 2005



Tom Sayles
Sempra Energy
101 Ash St.
San Diego, CA 92101-3017
(619) 696-4615
FAX: (619) 696-4518
Appointed by Gov. Pete Wilson in 1994;
term expires 2006

Ex Officio Regents



Gray Davis
President of the Board
of Regents
Governor of California
State Capitol
Sacramento, CA 95814
(916) 445-2841
FAX: (916) 323-7134
Assumed office Jan. 1999



Richard C. Atkinson
UC President
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9074
FAX: (510) 987-9086
Assumed office Oct. 1995



Cruz Bustamante
Lieutenant Governor
of California
State Capitol, Rm. 1114
Sacramento, CA 95814
(916) 445-8994
FAX: (916) 323-4998
Assumed office Jan. 1999



Herb J. Wesson, Jr.
Speaker of the Assembly
State Capitol, Room 219
Sacramento, CA 95814
(916) 319-2047
FAX: (916) 319-2147
Assumed office Feb. 2000



Jack O'Connell
State Superintendent
of Public Instruction
P.O. Box 944272
Sacramento, CA 94244
(916) 319-0791
FAX: (916) 319-0100
Assumed office Jan. 2003



Fred Sainick
President, Alumni Associations of UC
Sainick & Coté
190 Newport Center Drive., 2nd Fl.
Newport Beach, CA 92660
(949) 644-9400
FAX: (949) 644-3999
Serves one-year term expiring June 30, 2003



Alfredo Terrazas
Vice President, Alumni
Associations of UC
Office of the Secretary of the Regents
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607
(510) 987-9220
FAX: (510) 987-9224
Serves one-year term expiring June 30, 2003

Senior Vice Presidents



C. Judson King
Provost and Senior Vice
President – Academic Affairs
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9020
FAX: (510) 987-9209



Joseph P. Mullinix
Senior Vice President –
Business and Finance
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9029
FAX: (510) 987-9209



Bruce B. Darling
Senior Vice President –
University Affairs and interim
Vice President –
Laboratory Management
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9444
FAX: (510) 987-9165

Regents Designate

(non-voting)



Laurence Seigler
Secretary, Alumni Associations of UC
435 No. Bedford Drive
Beverly Hills, CA 90210
(310) 274-6158
FAX: (310) 274-5709
Serves one-year term expiring June 30, 2003



Barbara K. Bodine
Treasurer, Alumni Associations of UC
South Hall, Room 3724
University of California
Santa Barbara, CA 93106
(805) 893-5609
FAX: (805) 967-4277
Serves one-year term expiring June 30, 2003



Matt J. Murray
Student regent-designate
200 California Hall
University of California
Berkeley, CA 94720
(510) 643-0240
FAX: (510) 643-3945
Serves one-year term expiring June 30, 2003

Faculty Representatives

(non-voting)



Gayle N. Binion
Chair, Academic Council
Professor, political science and law
and society
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9303
FAX: (510) 763-0309



Lawrence Pitts
Vice Chair, Academic Council
Professor, neurosurgery
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-0711
FAX: (510) 763-0309

Vice Presidents



Anne Broome
Vice President – Financial
Management
1111 Franklin St., 10th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-0931
FAX: (510) 987-0939



Michael V. Drake, M.D.
Vice President – Health Affairs
1111 Franklin St., 11th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9028
FAX: (510) 987-9715



W.R. Gomes
Vice President – Agriculture
and Natural Resources
1111 Franklin St., 6th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-0060
FAX: (510) 451-2317



William H. Gurtner
Vice President – Clinical
Services Development
1111 Franklin St., 11th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9071
FAX: (510) 587-6480



Larry Hershman
Vice President – Budget
1111 Franklin St., 11th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9101
FAX: (510) 987-0736



Winston C. Doby
Vice President – Educational
Outreach
1111 Franklin St., 11th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-0158
FAX: (510) 987-9612

Officers of the Regents



James E. Holst
General Counsel of The Regents
Vice President – Legal Affairs
1111 Franklin St., 8th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9800
FAX: (510) 987-9757



Leigh Trivette
Secretary of The Regents
1111 Franklin St., 12th Fl.
Oakland, CA 94607-5200
(510) 987-9220
FAX: (510) 987-9224



David H. Russ
Treasurer of The Regents
P.O. Box 24000
Oakland, CA 94623-1000
(510) 987-9600
FAX: (510) 987-9651

More information about the regents is available online at: www.ucop.edu/regents

האוניברסיטה כמכשיר דמוקרטיה

איננה דמוקרטיה בעצמה

הציבור מפקיד את האוניברסיטאות שלו בידי קבוצות של אנשים נבחרים או ממונים, הנקראים נאמנים, המאמצים ייעוד עבור מוסדם לשם טובת הציבור, והשוכרים סגל אקדמי והנהלה כדי לממש ייעוד זה.

- נשיא אוניברסיטת פרינסטון, הרולד ט. שפירו
מתוך דו"ח לחבר הנאמנים, אפריל 2000

אוניברסיטה יוקרתית הינה דמוקרטיה

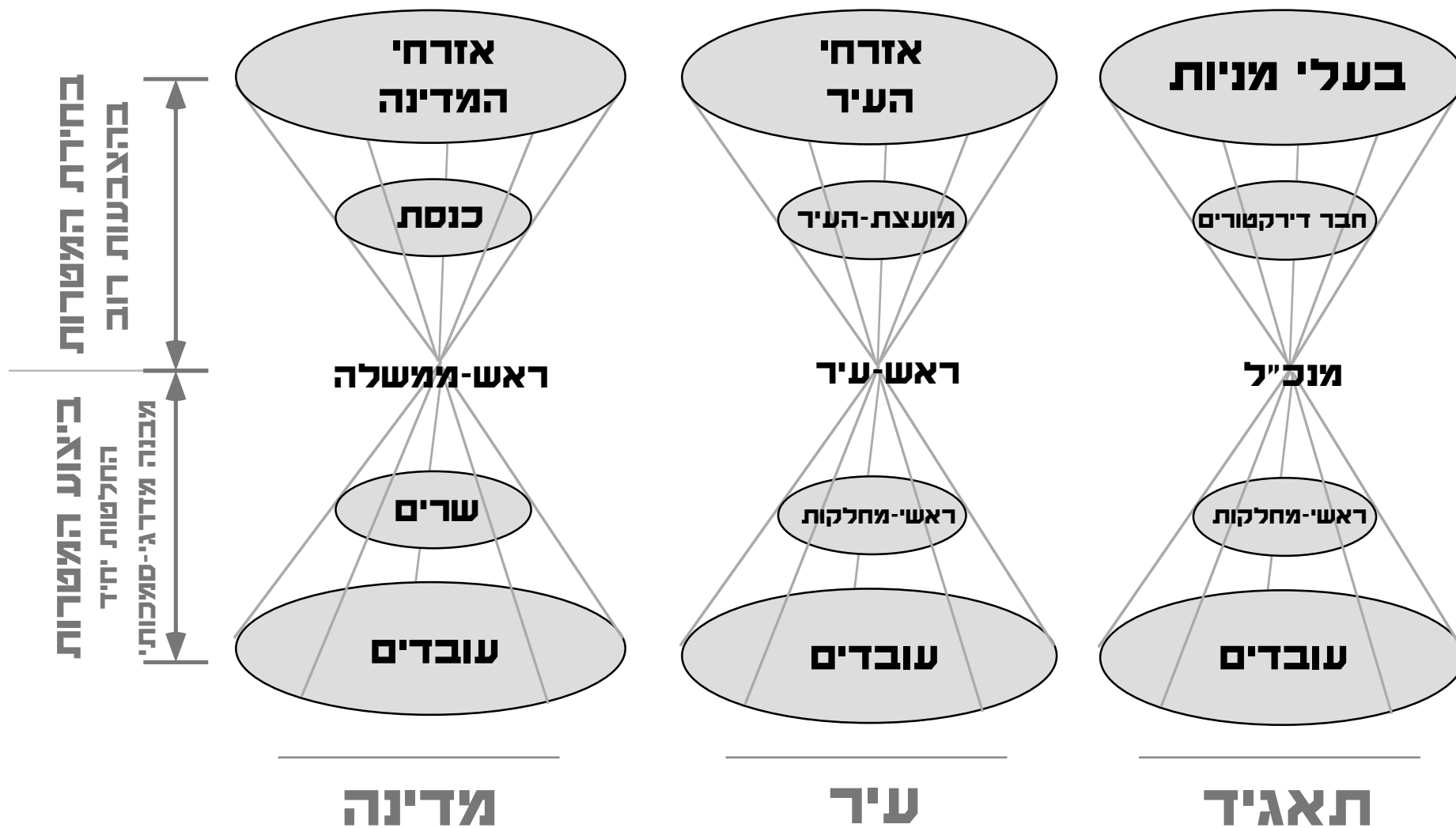
מבנה אוניברסיטה יוקרתית, כפי שהוצג בתרשים האחרון, מאפיין כל דמוקרטיה ומכשיריה. בראש הדמוקרטיה עומד ציבור של פרטים, אותו היא בנויה לשרת; ציבור אזרחי העיר בדמוקרטיה עירונית, ציבור בעלי המניות בדמוקרטיית בעלי מניות (תאגיד), או ציבור אזרחי המדינה באוניברסיטה יוקרתית. הציבור בוחר בקבוצת נציגים, נאמניו, בשיטה מוסכמת הנותנת ייצוג גדול לקבוצות גדולות בציבור, וייצוג קטן לקטנות. דוגמאות הן מועצת עיר ודירקטוריון בתאגיד, שחבריהם נבחרים ישירות על ידי הציבור; וחבר נאמנים באוניברסיטה, אשר יש וחבריו נבחרים על ידי הציבור ישירות (כמו באוניברסיטה של משיגן¹) ויש שהם נבחרים על ידו במשתמע (כמו באוניברסיטה של קליפורניה בה ממונים נאמניה על ידי מושל המדינה²). קבוצת הנציגים האמורה מחליטה בהחלטות רוב על ניסוח מטרות הציבור. היא גם בוחרת בהחלטת רוב באדם 'חיד, (ראש-עיר, מנכ"ל, נשיא אוניברסיטה) כדי שזה ישכור קבוצת שכירים, יארגנה בהיררכיה-סמכותית שהוא בראשה, ויוציא לפועל בעזרתה את מטרות הציבור כפי שנסחום נציגיו. דוגמאות לארגונים היררכיים-סמכותיים הן הנהלת העיריה ועובדיה; הנהלת התאגיד ועובדיו; והנהלת האוניברסיטה ועובדיה האקדמיים והמנהליים.

מכאן, שלדמוקרטיה מורכבת משני חלקים (ראו השקף הבא). החלק האחד, העליון, נועד לצרף — בהצבעות רוב — את רצונות הפרטים המרכיבים את הציבור לכלל מערכת רצונות קוהרנטית אחת. החלק השני, התחתון, הינו מכשיר בידי הציבור למימוש מטרותיו. לחלק תחתון זה יש שני מאפיינים. (א) הוא מאורגן בצורה היררכית-סמכותית (כעץ הפוך). החלטות מתקבלות על ידי יחידים בסמכות המואצלת להם על ידי ראש ההירארכיה. (ב) השכירים אינם בוחרים את חברי ההנהלה ואינם מורשים לפטרם. ברור עד כמה יקשה על ארגון שאינו מאורגן כך לממש את מטרות הציבור. חשבו למשל על רופאי בית-חולים הבוחרים את מנהלם, ואשר, להוסיף בוקה על מבולקה, בוחרים גם את ראשי המחלקות, אשר אינם כפופים למנהל. אבל באופן משונה כזה מאורגנות האוניברסיטאות הישראליות (למעט מכון ויצמן), שאין כמותן בעולם מבחינה ארגונית.

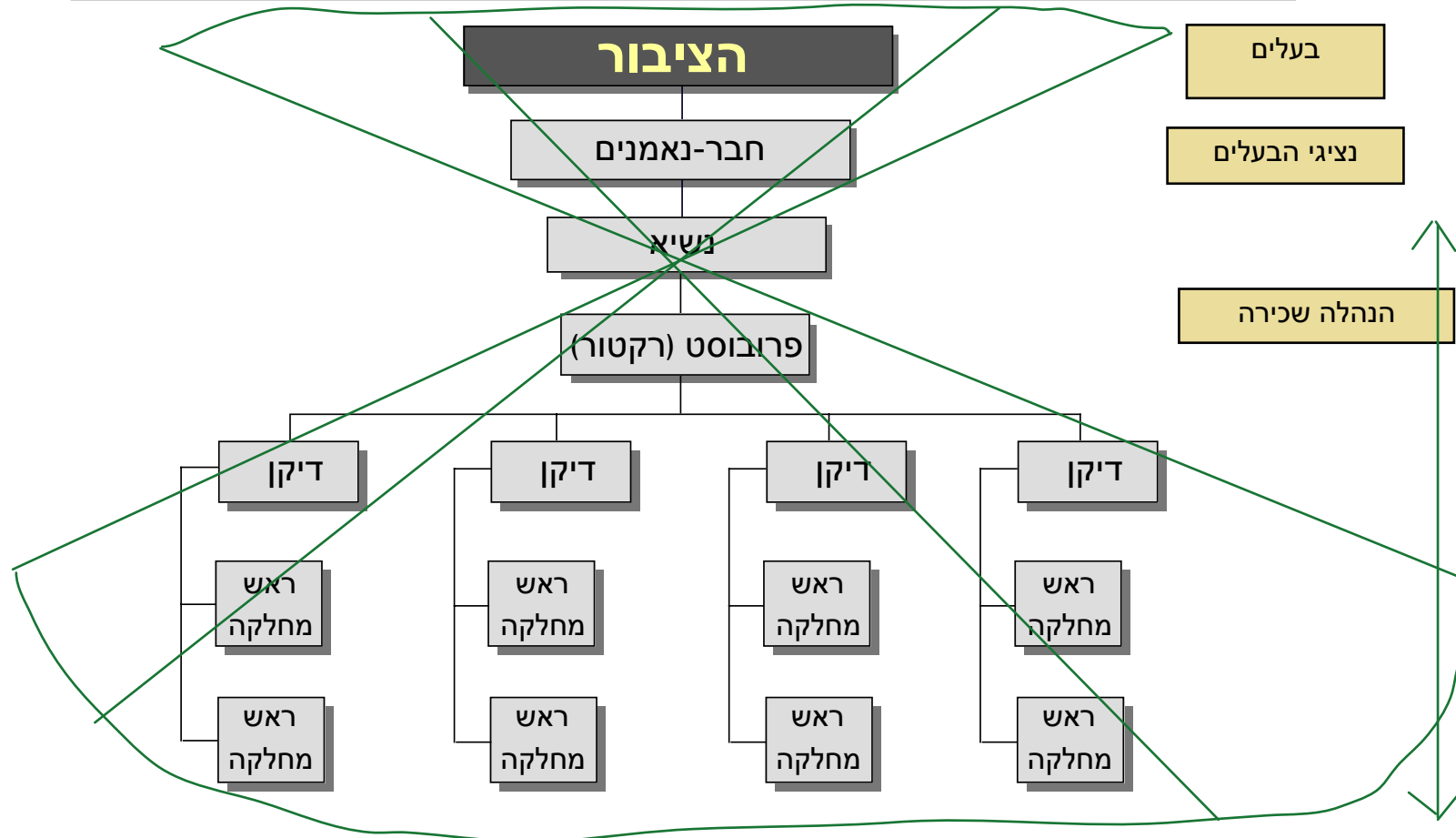
¹ <http://www.umich.edu/~regents/about/index.html>

² Martin Trow, 1998, "Governance in the University of California: the transformation of politics into administration," *Higher Education Policy*, 11, 201–215.

שלוש דמוקרטיות



אוניברסיטה אמריקאית יוקרתית בנויה כדמוקרטיה



- גופי הסגל האקדמי אינם מופיעים כלל בתרשים; לא סנאט, לא מועצת פקולטה; לא מחלקה.
- גופים אלה אינם בוחרים את חברי ההנהלה ואין הם רשאים לפטרם; הם רק מייעצים.
- אין מורא המחלקה על ראשה; אין מורא מועצת הפקולטה על הדיקן; אין מורא הסנאט על הרקטור.
- אבל החופש האקדמי הוא לדוגמא. (האם במכון ויצמן אין חופש אקדמי?)

חשיבות מבנה היררכי-סמכותי להשגת מטרות ארגון

מבנה סמכותי-היררכי של ארגון וכפיפותו לציבור אותו הארגון משרת, הינם תנאי הכרחי (אבל לא מספיק) להצלחתו של הארגון בהשגת מטרות הציבור. דברים אלה תקפים לכל ארגון: ממשלה, עיריה, בית-חולים, חברת מניות, צבא, אוניברסיטה יוקרתית, רשות לעתיקות, משרד חינוך, מוזיאון, מוסד מחקר מדעי ממשלתי כמו NIH או NASA, מכון ויצמן למדע, מכון ישראלי לדמוקרטיה, בית ספר יסודי, בית ספר תיכון, וסירת נָתַב בעלת שלושה אנשי צוות. ב-8.6.03 קבעה ועדת החקירה של מינהל הספנות והנמלים במשרד התחבורה כי צוות סירת הנתב היה הגורם העיקרי לתאונה בה נהרגו שלושה דייגים באפריל השנה. ועדת החקירה קבעה כי בסירת הנתב לא הייתה היררכיה המגדירה מי מפקד כלי השיט, ומי כפוף לו. "הדבר גרם לשיטת היסמוך וייתה בסדר," קובעת הוועדה (הארץ, 9.6.03). אם צוות קטנטן בן שלושה פרטים חייב להיות מאורגן במבנה היררכי כדי לתפעל סירה כנדרש, קל וחומר שהתארגנות במבנה היררכי הינה תנאי הכרחי להשגת מצוינות מחקרית על ידי ארגון גדול ומורכב כאוניברסיטה.

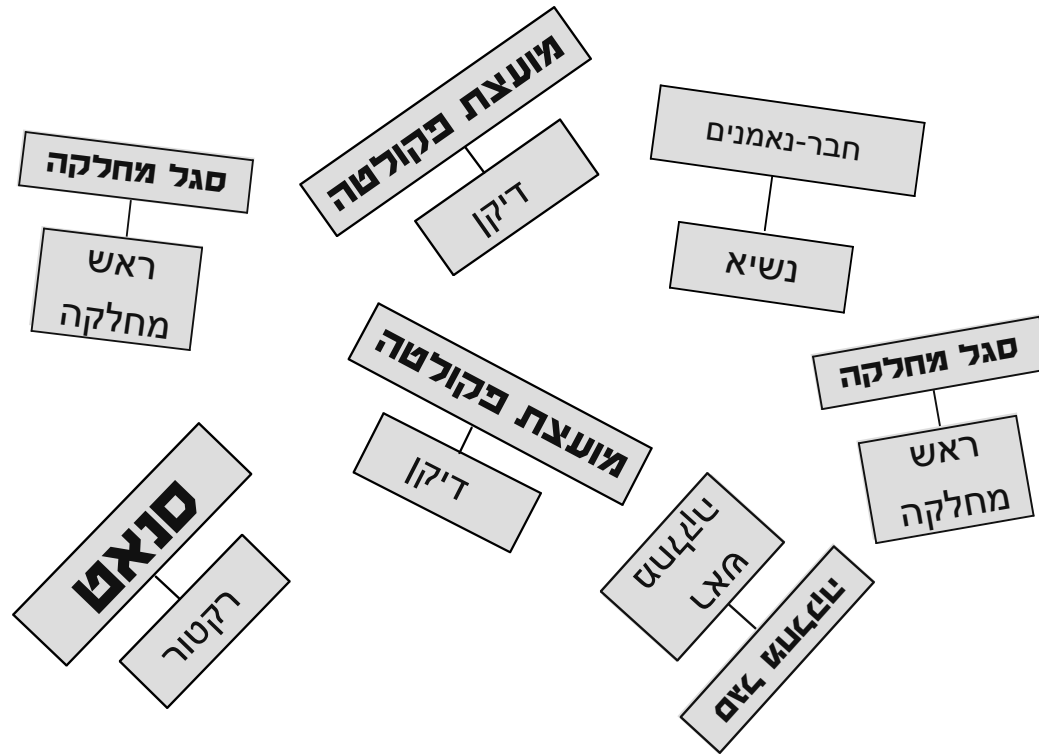
החלטות רוב [על-ידי ציבור עובדי הארגון] אינן המודל המתאים לארגונים כמו פירמות או אוניברסיטאות. מבנה ארגוני סמכותי-הירארכי הוא, ללא ספק, הכרחי להצלחת ארגון בהשגת מטרותיו.¹

- קנט ארו, חתן פרס נובל בכלכלה

משפט הסיכום בספרו Limits of Organization

¹ 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

תרשים "ארגון" אקדמי אופייני
באוניברסיטה ישראלית (למעט מכון ויצמן)



הציבור

מהומה!

הרוב הבינוני בכל גוף אקדמי ממנה ומורשה לפטר את חבר-ההנהלה הכפוף לו.
ראש-המחלקה לא כפוף לדיקן; הדיקן לא כפוף לרקטור; הרקטור לא כפוף לנשיא.

הרוב הבינוני שולט באוניברסיטה הישראלית!

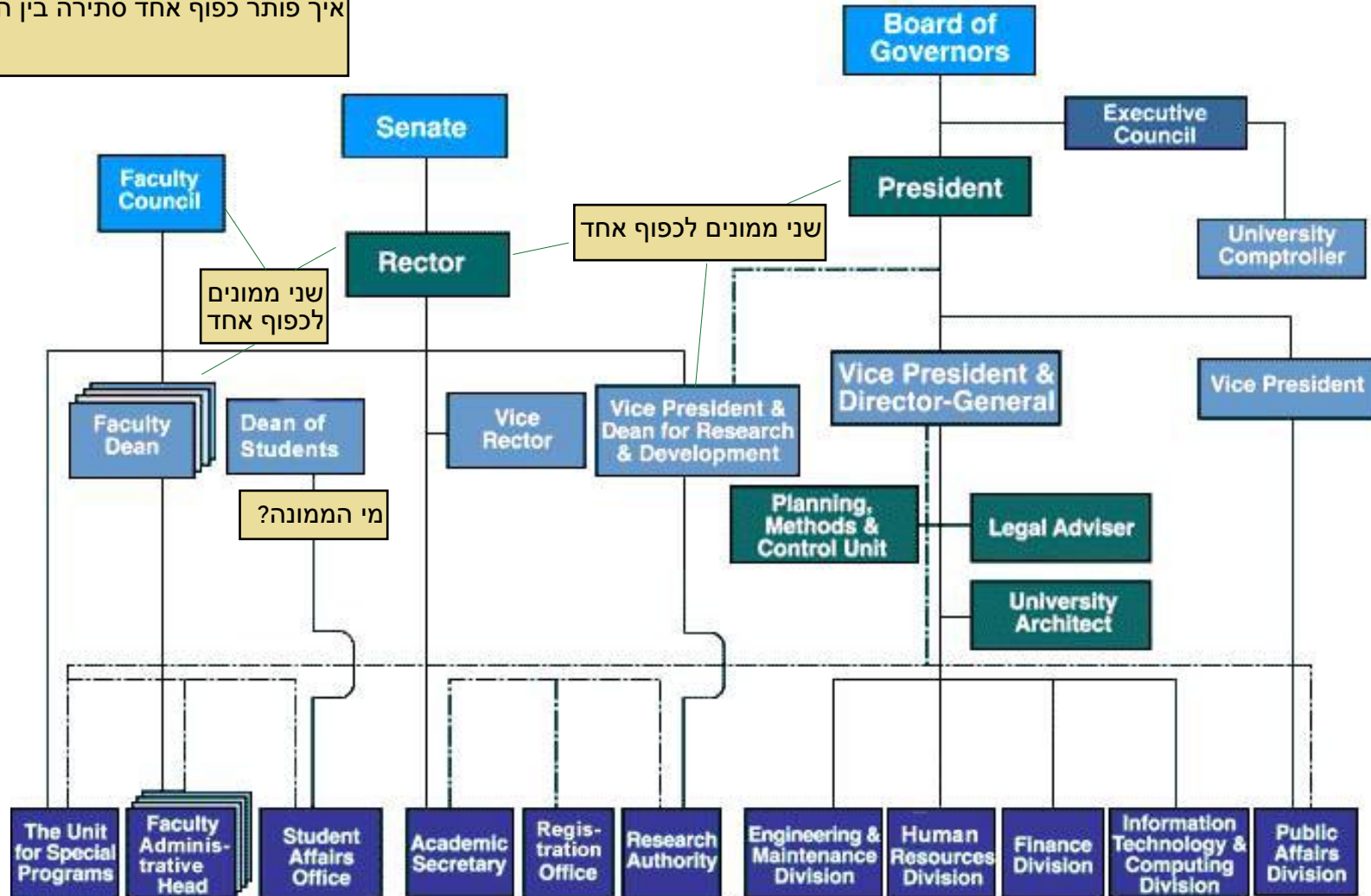
ניסיון לא-מוצלח להראות שתל-אביב אינה מהומה

האם סגן הרקטור או סגן הנשיא ודיקן מו"פ כפוף למועצות הפקולטה?

איך כפוף הדיקן לרקטור, אם אינו יכול לפטרו?

איך פותר כפוף אחד סתירה בין הוראות שני ממונים.

Tel Aviv University Organizational Chart





Pirate Self-Governance

- **The Pirate ship elected its Captain through a vote. If the Captain fell in disfavor he would just as quickly be voted out.**
- **Important matters such as where the ship might sail, or if a certain ship should be engaged, were decided by vote, with the majority ruling.**

“Dual” governance system aboard pirate ships

- **Pirate didn't trust authority and therefore saw no reason to let all the power of a ship rest on one man. Therefore they split the power between the Captain, who led the ship in battle, and navigated the ship, and the Quartermaster, who usually led the way on any boarding party, and kept custody of all prize or booty.**
- **to insure that the Captain didn't retain the power to flog men at random, flogging was only done by the quartermaster on the Captain's order.**
- **This led to a system of checks and balances, because if the captain gave the orders, the Quartermaster could refuse and put the ship to another vote, possibly for a new Captain.**

In the Royal Navy, the Captain could order any man to flog another man.

And it was up to the Captain alone if a man were to be flogged. There were no channels for appeals.

Royal Navy ↔ Pirate Ship

Why such a difference in governance?

- **Who is owner?**
- **Who gets to *decide* on goals?**
- **Who has to *achieve* the goals?**

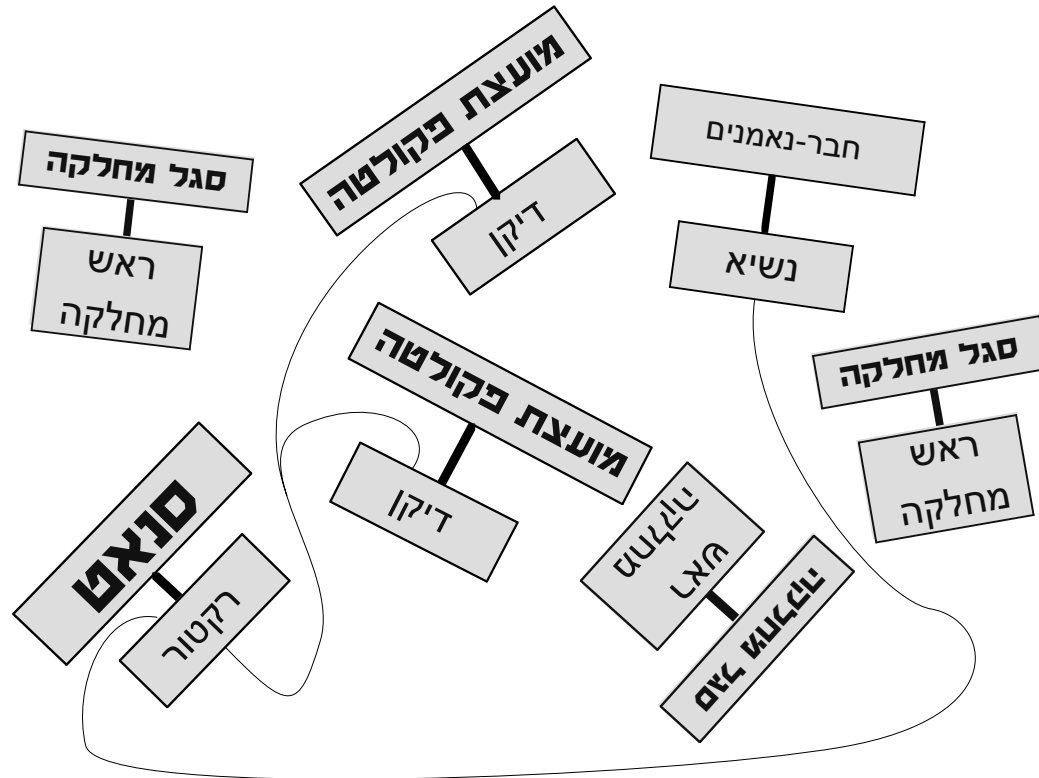
Governance

Weizmann = Harvard
Hebrew University = Pirate ship

But pirate ship belongs to pirates

Hebrew University belongs to the Jewish people; not to workforce

תרשים "ארגון" אקדמי באוניברסיטה ישראלית תיקונים קלים על-פי ועדת מלץ



לנשיא זכות סירוב בבחירת הרקטור. אינו רשאי לפטרו.
לרקטור זכות סירוב בבחירת הדיקנים. אינו רשאי לפטרם.

הרוב הבינוני עדיין שולט באוניברסיטה.

"ארגון" זה כבר נוסה באוניברסיטה העברית, ונכשל !

הציבור

ניסוי מחשבתי

הציבור רוצה מדליה ישראלית בקפיצה לגובה.

שר הספורט מקציב סכום מתאים.

יש לכנס 100 מועמדים,

לסנן 5 מצוינים,

ולשלח 95 לדרכם.

ניסוי מחשבתי

שיטת ממשל א' (סמכותית היררכית):

מנה מנהל.

הסמך אותו למנות הנהלה היררכית-סמכותית תחתיו.
דרוש ממנו בלבד אחריות לתוצאות.

שיטת ממשל ב' ("חברית-דמוקרטית"):

הסמך את ה-100 לארגן עצמם בסנאט קופצי-הגובה.
הסמך הסנאט להחליט בהצבעות רוב;
- גם להחליט מי יהיו ה-95 שיעזבו.

איזוהי השיטה האפקטיבית להשגת המצוינות?

**אבל שיטת הממשל ה"חברית-דמוקרטית"
תומכת הבינוניות
היא המיושמת באוניברסיטאות הישראליות**

כיצד השתלט הרוב הבינוני; המפניזם

”היה גידול לא מבוקר באוניברסיטאות.

היום יש הרבה יותר פרופסורים.

המאה הכי טובים היום
אינם נופלים מהמאה הכי טובים שהיו בשנות ה-60.

אבל ממוצע האיכות של הפרופסורים ירד.”

– חיים הררי

יו”ר ות”ת ונשיא מכון ויצמן לשעבר

ראיון לגיליון ”החינוך הנמוך”

פוליטיקה, נובמבר 1989

סילוגיזם

1. בגלל גידול לא-מבוקר,
הרוב בסגל האקדמי הפך בינוני.
2. הממשל באוניברסיטאות הישראליות
הינו "דמוקרטי-חברי"; שלטון הרוב.

- לכן, 3. הרוב הבינוני שולט באוניברסיטאות
כנגד האינטרס הציבורי.

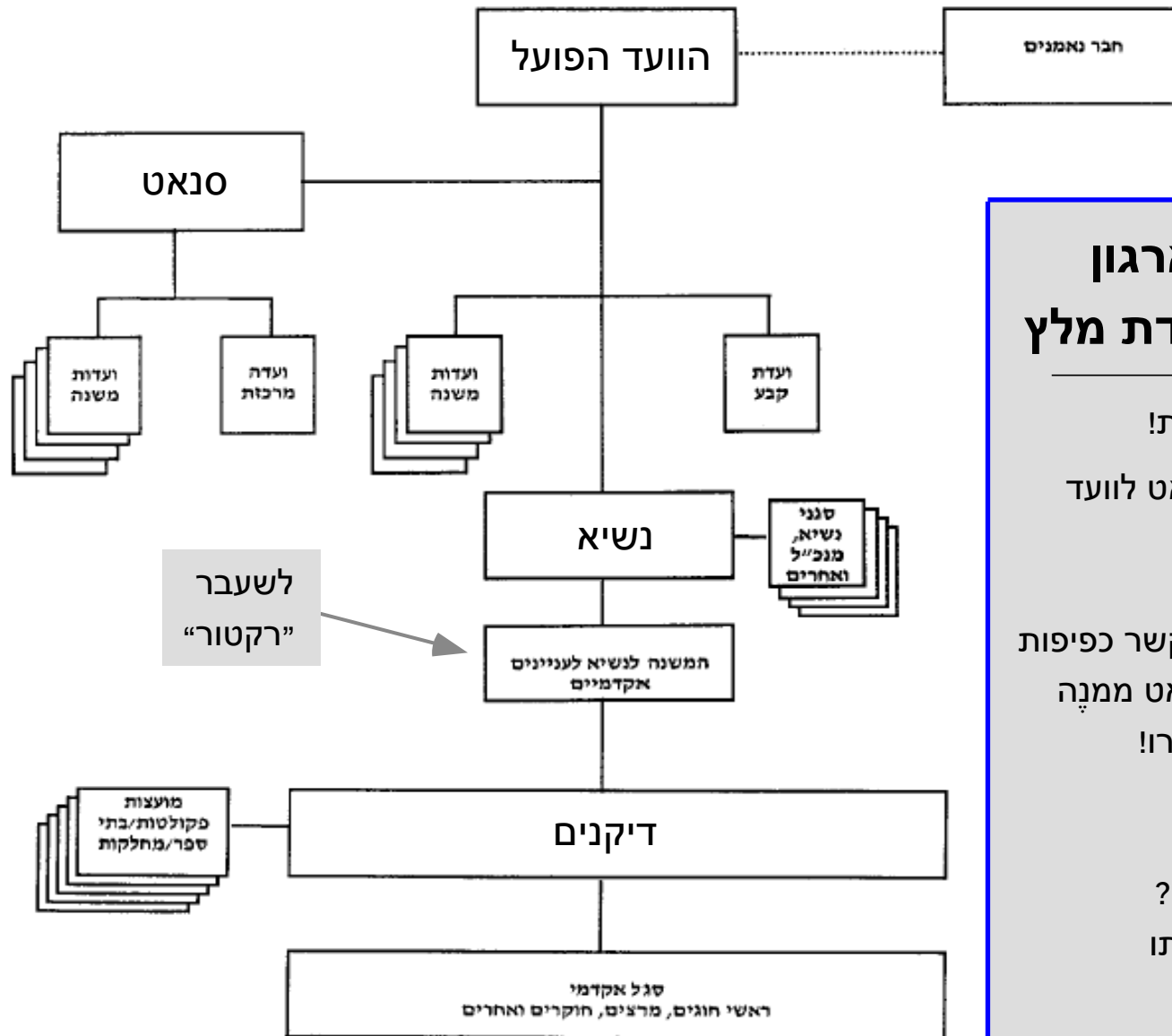
התפתחות היסטורית של מבנה האוניברסיטה הישראלית

- ימי הבניים: קבוצות מורים מתארגנות למכור סל של הוראה. מתארגנים בדומה לשותפות משפטית היום. בוחרים את "מנהליהם". המורים בעלי האוניברסיטה. הם בעלי התביעה השירית הממשעת.
- לפעמים הסטודנטים היו בעלי האוניברסיטה: בולוניה, פריז: "לא ייבחר רקטור הצעיר מ-18". "פרופסור שימשיך ללמד אחרי הצלצול, יענש!"
- ההתארגנות בגילדה עבדה כל עוד הייתה קטנה יחסית, וגמול הפרופסורים היה קשור לביצועיהם. בעיות הנוסע החופשי נפתרו על ידי לחץ עמיתים.
- כאשר האוניברסיטאות גדלו, וכאשר המדינה ביטחה את הפרופסורים כנגד כישלון עסקי, הארגון התחיל לדעוך בתפוקותיו. — גרוע מחברה יוגוסלבית או קואופרטיב.

התפתחות היסטורית של מבנה האוניברסיטה הישראלי

- התארגנות שונה בארה"ב: ממשלות מקומיות מקימות אוניברסיטאות ומארגנות אותן כדמוקרטיות. הנהלה ופרופסורים שכירים.
- אין לחצים להכשלת הארגון יותר מאשר בדמוקרטיות האחרות.
- בישראל: האוני' העברית מתארגנת כאוני' גרמנית: גילדה רופפת עם ועדה אקדמית בראשות איינשטיין, ההופכת מאוחר יותר לסנאט הבוחר רקטור.
- מגנס המגיע מאמריקה, מניח על המבנה הגרמני מבנה עליון אמריקאי: חבר נאמנים עם נשיא כפוף.
- שני המבנים, שאינם מתחברים לארגון שלם, יוצרים את ה"מודל הדואלי" הכושל, שאינו קיים בשום מקום אחר בעולם.

שכמה כללית מוצעת של רשויות ונושאי תפקידים מרכזיים באוניברסיטאות



תרשים הארגון המוצע ע"י ועדת מלץ

זרוע בטעויות!

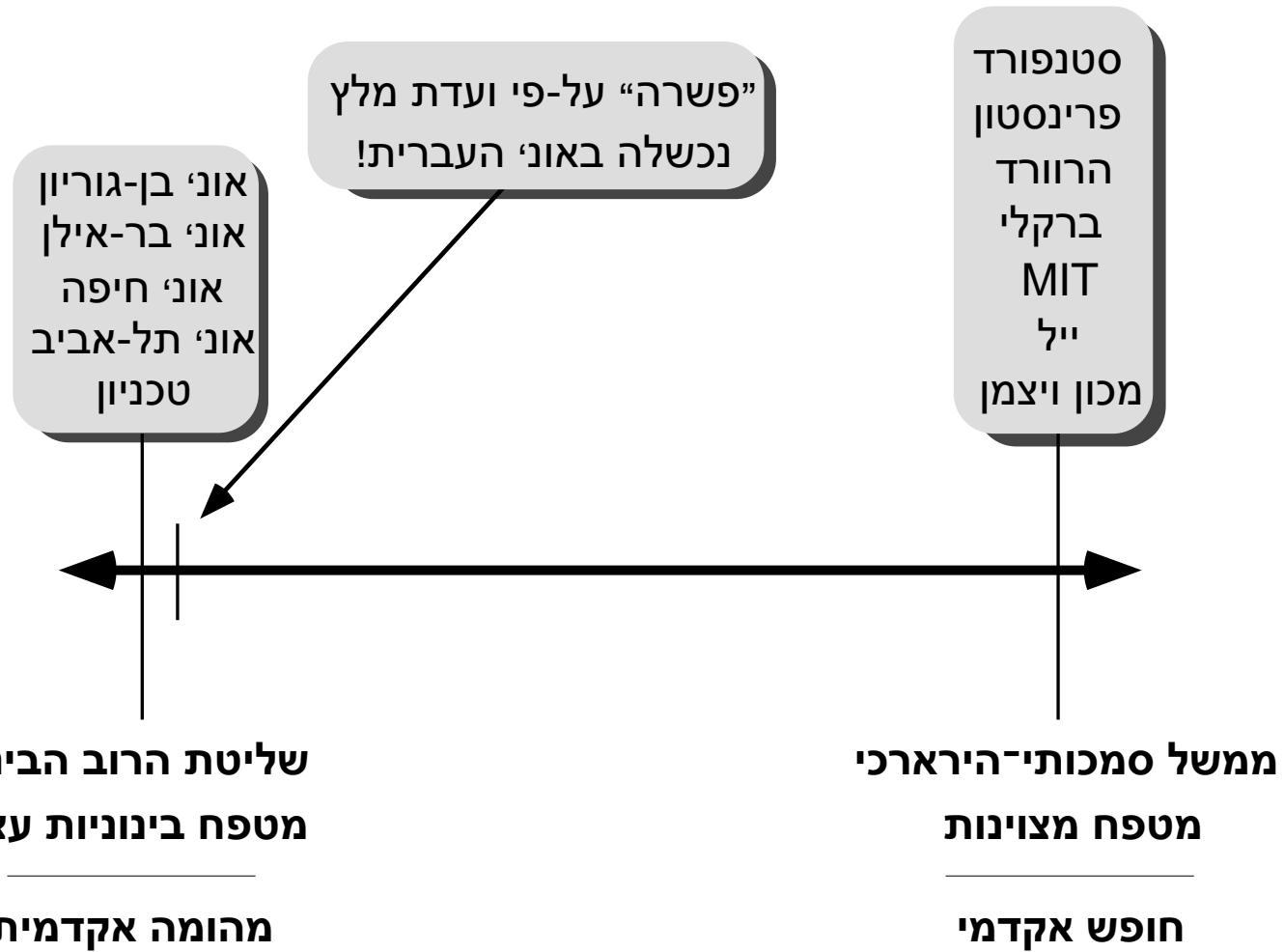
1. הכיצד כפוף הסנאט לוועד הפועל?

2. האין לרקטור כל קשר כפיפות לסנאט? הרי הסנאט ממנה אותו ומורשה לפטרו!

3. האין הדיקן כפוף למועצת הפקולטה? הרי היא ממנה אותו ומורשה לפטרו!

המלצת ועדת מלץ – הכרזה על שינוי

בפועל, מציעה תיקונים קלים שכבר נוסו ונכשלו באוניברסיטה העברית



“אין חבוש מתיר עצמו מבית-האסורים”

הסגל האקדמי לעולם לא יוותר מרצונו על שליטתו באוניברסיטאות. לכן, במדינות נאורות רבות בצעו הממשלות והפרלמנטים את הרפורמה הדרושה.

● “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 של 1993 שם דגש על אוטונומיה של האוניברסיטה, על הנהלה סמכותית, ועל שרשראות פיקוד הירארכיות. החוק הישן היה יותר “חברי” באופיו.

– ג.ג. רסמונסן, 1998

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

סיכום

- שיטת הממשל הנוכחית משליטה את הרוב הבינוני בסגל האקדמי על האוניברסיטה הישראלית ועל משאבי הציבור המוענקים לה. שיטת הממשל הזו מעודדת בינוניות על-חשבון מצוינות.
- ועדת מלץ מציעה תיקון קל, שעיקריו נוסו באוניברסיטה העברית ונכשלו.
- יש לרפא את המערכת החולה ברפואה שלמה - לא חלקית!
- יש לאמץ את שיטת הממשל של האוניברסיטאות האמריקאיות היוקרתיות ושל מכון ויצמן הישראלי, שהוכיחה את עוצמתה כמעודדת המצוינות על-חשבון הבינוניות.
- כנסיון המוצלח של ארצות רבות, על נציגי הציבור, הממשלה והכנסת, לבצע את הרפורמה ההכרחית במבנה הממשל באוניברסיטאות לחילוץ של המיעוט המצוין בהן מלפיתת הרוב הבינוני.