

מנהיגות וניהול אקדמי במוסדות להשכלה גבוהה - אוניברסיטאות סקירה וראיונות עומק עם בעלי תפקידים

ד"ר דפנה גץ
אושרת כץ-שחם
רינת קליין
סימה ציפרפל

מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית



השכלה גבוהה | 08/22





מנהיגות וניהול אקדמי במוסדות להשכלה גבוהה - אוניברסיטאות

סקירה וראיונות עומק עם בעלי תפקידים

דו"ח סופי

חוקרים:

ד"ר דפנה גץ

אושרת כץ-שחם, רינת קליין, סימה ציפרפל

אוגוסט, 2022

מחקר זה הוא מחקר משותף למוסד שמואל נאמן למדיניות ציבורית ולמובילים באקדמיה, התכנית הלאומית לפיתוח מנהיגות אקדמית (יוזמה משותפת של המועצה להשכלה גבוהה בישראל ושל קרן אדמונד דה רוטשילד). מוסד שמואל נאמן מודה לצוות מובילים באקדמיה על הכוונתם ותרומתם למחקר.

אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך ציטוט של קטעים
קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור.
הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחבר/ים ואינן משקפות בהכרח את דעת
מוסד שמואל נאמן.



12	הקדמה	1.1
12	מטרת המחקר	1.1
12	רציונל ושאלות המחקר	1.2
13	מתודולוגיה	1.3
15	סקר ספרות	2.1
15	מבוא	2.1
15	מנהיגות בסביבה משתנה	2.2
21	המפגש בין תרבות ארגונית באקדמיה ומנהיגות באקדמיה	2.3
22	מנהיגות פורמלית ובלתי פורמלית	2.4
23	מבנה ההשכלה הגבוהה והשפעתה על המנהיגות והניהול	2.5
25	הכרה ותגמול בעבודה	2.6
25	מערכת היחסים בין הסגל המנהלי לבין הסגל האקדמי באקדמיה	2.7
28	מדדים למנהיגות יעילה בהשכלה גבוהה	2.8
38	פיתוח מנהיגות במערכת האקדמית	2.9
52	השתקפות מנהיגות וניהול אקדמי במדיה הישראלית	3.1
55	ניתוח איכותני עם של ראיונות עם מנהיגים ומנהיגות באקדמיה בישראל	4.1
55	מדוע חברי וחברות סגל לוקחים על עצמם תפקידי ניהול ומנהיגות?	4.1
63	דרישות מהמועמדים והמועמדות לתפקיד מנהיגותי	4.2
66	תהליכי הכשרה	4.3
82	תהליכי הערכה	4.4
91	אתגרים ויתרונות בתפקידי מנהיגות אקדמית	4.5
96	רשתות של מנהיגים ומנהיגות באקדמיה	4.6
98	האם תתאים בישראל שיטה של ניהול מקצועי כפי שמקובל בארצות הברית?	4.7
104	מגבלות המחקר והצורך המחקר המשך	5.1
105	ביבליוגרפיה	6.1
110	נספח א: מבנה ארגוני של האוניברסיטאות	7.1
112	7.1 הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל	7.1
117	7.2 אוניברסיטת בן גוריון בנגב	7.2
125	7.3 אוניברסיטת תל אביב	7.3

132.....	אוניברסיטת חיפה.....	7.4
139.....	אוניברסיטת בר אילן.....	7.5
144.....	האוניברסיטה העברית.....	7.6
148.....	אוניברסיטת אריאל בשומרון.....	7.7
153.....	האוניברסיטה הפתוחה.....	7.8
157.....	בחירה ותפקידים של הנהלה אקדמית בדרג ביניים - סיכום.....	7.9

רשימת איורים

4	איור 1: הצגה גרפית של מבנה סקר הספרות
5	איור 2: תקציר גרפי של ממצאי ראיונות עומק
14	איור 4: תיאור גרפי של נושאים עיקריים שנבחנו בראיונות עומק
14	איור 5: הצגה גרפית של מתודולוגית המחקר
16	איור 6: מגמות המפתח העכשוויות המשפיעות על ההשכלה הגבוהה
20	איור 7: האתגרים העיקריים והמיומנויות הנדרשות למנהיגים אסטרטגיים
25	איור 8: מבנים של אוניברסיטאות בבריטניה
28	איור 9: יכולות ותכונות למנהיגות וניהול באקדמיה
29	איור 10: קטיגוריות המייצגות יכולות וכישורים בקרב דיקנים
49	איור 11: צעדים להקמה ולפיתוח של רשתות שיתופיות מצליחות
71	איור 12: הכשרה ראשונית והכשרת המשך למנהיגים אקדמיים באוניברסיטת בר אילן
72	איור 13: הכשרה משלימה לחברי סגל ומנהיגים אקדמיים באוניברסיטת בר אילן
81	איור 14: בעד ונגד רעיון לשקול לקיים קורס ניהול מנדטורי בתואר שלישי

רשימת טבלאות

29	טבלה 1: מדדים להערכת ביצוע של דיקנים, ארה"ב
31	טבלה 2: קריטריונים להערכת אפקטיביות של דיקנים
33	טבלה 3: התנהגויות מנהיגים הקשורות עם מנהיגות אפקטיבית
34	טבלה 4: סולמות מדידה והפריטים למנהיגות אפקטיבית, אוסטרליה
36	טבלה 5: סולמות מדידה והפריטים ליכולות מנהיגות וכישורים ניהוליים, מלזיה
103	טבלה 6: רשימת מרואיינים ומרואיינות
157	טבלה 7: סיכום תהליך הבחירה, משך הכהונה, דרישות התפקיד וסמכויות של דיקנים

רקע

מגזר ההשכלה הגבוהה מתמודד עם אתגרים רבים מאי פעם, ולכן זקוק למנהיגים ומנהיגות שיכולים להוביל את חברי הסגל (העמיתים) ולהבטיח את יישום מטרות האקדמיה.

לפי הספרות הקיימת בנושא, המושג מנהיגות 'יעילה' קשה להגדרה בעולם המורכב של האקדמיה. מחקרים בנושא מנהיגות באקדמיה עוסקים בשאלות כמו:

- מהו פרופיל ומהם התפקידים של מנהיגים באקדמיה?
- מה משמעות המונח "מנהיגות" בהקשר האקדמי?
- מהם הסמנים של ביצוע יעיל בכל אחד מהתפקידים?
- מהן התכונות שהמנהיגים עצמם מחשיבים כחשובות ביותר לביצוע התפקיד?
- כיצד אפשר לסייע לפיתוח תכונות אלו ועוד (Scott, Anderson & Coates, 2008)?

במחקרים שנערכו באוסטרליה ובריטניה נמצא שלמנהיגים באקדמיה נדרשות יכולות וכישורים ספציפיים על מנת לעמוד מול האתגרים היומיומיים בפניהם הם ניצבים (Preymann et al., 2016) - מצוינות מדעית ומקצועית, כישורים חברתיים, יכולות פדגוגיות, כישורי ניהול, אמפתיה, יכולת לקבל החלטות בזמן אמת, מודעות עצמית ויושרה. בנוסף למצוינות המחקרית נדרשות גם יכולות הנהגה וניסיון ניהולי. אי לכך, מיומנויות כגון יכולת חשיבה אסטרטגית, אסרטיביות ונכונות להתמודד עם קונפליקטים, כושר לשכנע והנעת עובדים ויכולות קבלת החלטות, הינן קריטיות לכל מנהיג אקדמי.

מחקרים דומים נערכו גם באוסטרליה וניו זילנד (Scott, Coates, & Anderson, 2008; Scott & McKellar, 2012), שם נבחנו יכולות מנהיגות וכישורים ניהוליים של מנהיגות אקדמית בדרגים שונים. תוצאות המחקר הראו ממצאים דומים בהקשר לתכונות הנדרשות ממנהיג אקדמי והצורך בפיתוח מנהיגות במערכת האקדמית.

על אף שהמחקרים מראים את החשיבות של פיתוח מנהיגות כגורם ההצלחה המרכזי להכנה שיטתית לתפקידי מנהיגות, מוסדות להשכלה גבוהה מתמקדים רק לעתים רחוקות בטיפול בכישורים אלו. עם זאת, המנהיגות הינה מרכיב קריטי בהצלחה או כישלון של כל ארגון, כולל במוסדות להשכלה גבוהה.

המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בישראל, ובכלל זה של האוניברסיטאות הפועלות בישראל, איננו מוסדר בחוק אלא בתקנונים של כל אחד מהמוסדות. ועדת מלץ ב-1997 וועדת גרוסמן שקמה בעקבותיה ב-2004 המליצו על שינוי המבנה הארגוני באוניברסיטאות ועל ביטול הניהול הדו ראשי, העמדת ראש אחד בלבד – הנשיא בראש המוסד, ביטול משרת רקטור והחלפתו במשנה לנשיא לעניינים אקדמיים. עם זאת, ממצאי וועדת מלץ לא היוו חוק או תקנון אחידים, אלא המלצה למסגרת מנחה אליה על האוניברסיטאות לחתור. הוועדה סברה כי אין לכפות אחידות וכי יש לאפשר מידה מסוימת של שונות לכל מוסד. השונות הזו מתבטאת בשוני בתהליכי מינוי, איתור, קריטריונים וסמכויות של ההנהגה האקדמית במוסדות השונים. בנוסף, לא קיימת אחידות בין המוסדות בנושאים כמו פיתוח מנהיגות, הכשרות והערכה של המנהיגות האקדמית לאורך כל שדרת הניהול.

נכון להיום טרם בוצעה בישראל עבודת מחקר המתארת את תהליכי המינוי, ההכשרה וההערכה של המנהיגות במוסדות האקדמיים בישראל ולא נבחנו האתגרים איתם מתמודדת מנהיגות זו. עקב כך, פנה צוות "מובילים באקדמיה- התוכנית הלאומית לפיתוח מנהיגות אקדמית" למוסד שמואל נאמן למדיניות ציבורית לצורך ביצוע מחקר בנושא.

מטרות המחקר

- לבחון את המצב הקיים של המנהיגות והניהול באקדמיה בישראל
- לאתר דרכים לשיפור וחיזוק המנהיגות לאורך כל שדרת הניהול האקדמית

מתודולוגיה

- התקיימו פגישות מקדימות עם מנהיגים אקדמיים נבחרים
- נערך סקר ספרות השוואתי, הבוחן התייחסות של מדינות בעולם לנושא המנהיגות באקדמיה, הגדרות ומדדים למנהיגות יעילה ואפקטיבית
- נערכו ראיונות חצי מובנים עם מנהיגים בתפקידים שונים מהאוניברסיטאות השונות בארץ. מטרת הראיונות הייתה לתאר את המצב הקיים באוניברסיטאות בנושאים הנוגעים למנהיגות במוסדות להשכלה גבוהה ולענות על שאלות המחקר שנוסחו יחד עם נציגי התוכנית "מובילים באקדמיה"

איור 1: הצגה גרפית של מבנה סקר הספרות

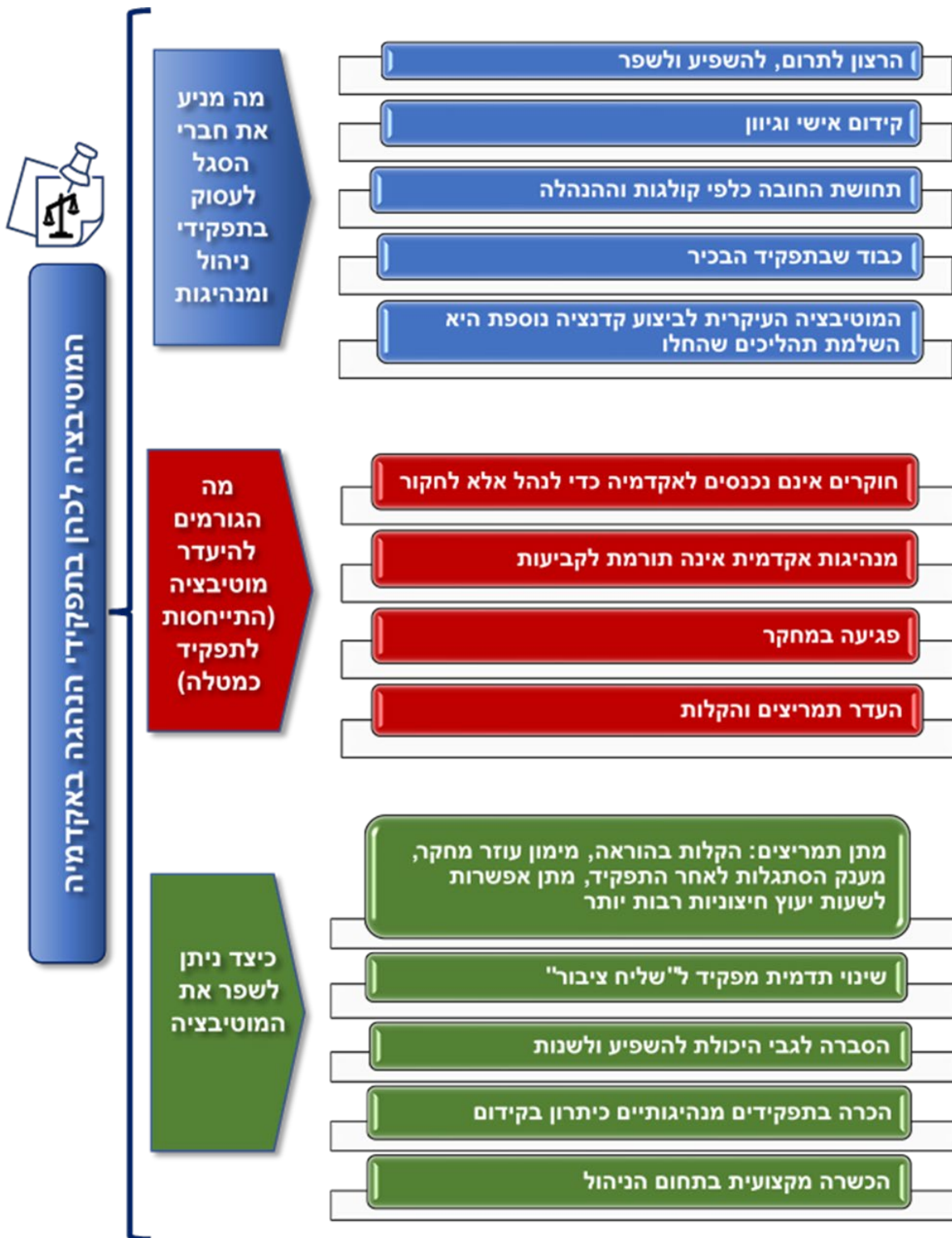


שאלות המחקר

- מה המוטיבציה של חברי סגל לבצע תפקידי ניהול והנהגה באקדמיה?
- מהם תהליכי קבלת החלטות בבחירת אנשים לתפקידים בכירים?
- מהם הכלים העומדים לרשות בעלי התפקידים ויכולתם לבצע את התפקיד בהצלחה? האם קיימות הכשרות בתחום?
- האם קיימים תהליכי הערכת תפקוד של בעלי תפקידי ההנהגה במוסדות להשכלה גבוהה?
- כיצד ניתן לשפר את המוטיבציה ולתגמל את העוסקים בתפקידי ההנהגה באקדמיה?

עיקרי הממצאים

בתקציר גרפי להלן מרכזים עיקרי הממצאים מראיונות עומק שבוצעו עם 23 מנהיגים ומנהיגות מכל האוניברסיטאות בישראל ובהם ראשי מחלקות ויחידות, דיקני פקולטות ודיקנית כלל מוסדיים, סגני נשיאים ורקטורים וכן סמנכ"לים ומנכ"לים. השאלות שנשאלו בעלי ובעלות התפקידים התמקדו במוטיבציה לעיסוק בניהול אקדמי ובדרכים להעלות מוטיבציה זו, תהליכי מינוי, הכשרה והערכה, יתרונות וחסרונות של רשתות של מנהיגים (בין חוץ אוניברסיטאיות) ועוד.





מהם תהליכי מינוי לתפקידי הנהגה באקדמיה





תהליכי הכשרה ניהולית ומנהיגותית

העדר
כישורי
ניהול

בעבר לא היו כמעט הכשרות למנהיגים אקדמיים

בחלק מהמוסדות אין הכשרה מקיפה לחברי סגל צעירים
שנדרשים לנהל מעבדה

רוב המרואיינים הסכימו כי הכשרה ניהולית הנה צורך חיוני

הכשרות
הקיימות
כיום
באקדמיה

בחלק מהמוסדות בעלי תפקידים מקבלים הכשרות, לרוב
קצרות וממוקדות, בחלק אחר יש הכשרה פחות ממוקדת עם
דגש על כישורים רכים ובחלק קטן הכשרה מקיפה ומסודרת

השתתפות בהכשרות על בסיס וולנטרי ולא חובה בשום
מוסד אקדמי

חלק מחברי סגל לא רואים יתרון בהכשרה ורואים
בהשתתפות בזבוז זמן

יצירת רשתות תמיכה לבעלי התפקידים (נטוורקינג)

ליווי של בעל תפקיד על ידי יועץ אירגוני חיצוני

הכרת המערכת האדמיניסטרטיבית ועבודה נכונה מולם

הכרה בסיסית בתחום: תקציבים, רכש וכו"א (חוזים,
שימועים)

השגות
לגבי
נחיצות
ההכשרות

בגיל מבוגר יחסית יעילותו של קורס ניהול ממושך מוטלת
בספק

מערכת תמיכה אדמיניסטרטיבית שמייתרת את הצורך
בהדרכה בנושא

קיים קושי ללמד ניהול ומנהיגות למי שלא נולדו עם כישורים
מתאימים

לזהות אנשים בעלי ניצוץ ניהולי וליצור עתודה ניהולית

להכניס כלי ניהול ישומיים ולמידה ממקרי בוחן

הכשרה מוגברת לתיאורטיקנים. הכשרה מקיפה יותר
לחברי סגל מפקולטות קטנות עם מאגר קטן של מועמדים
לתפקידי ניהול

ליווי של בעלי תפקידים על ידי קואצ'ר מקצועי או בעל
תפקיד וותיק

הכשרה משותפת עם צוות מינהלי

הכשרה ניהולית לחברי סגל כבר בתחילת הדרך ואף
במהלך לימודי דוקטורט

כיצד ניתן
לשפר
את
ההכשרות



תהליכי הערכה

העדר תהליך הערכה רשמי

אין תהליכי הערכה רשמיים או מסודרים לבעלי תפקידי הנהגה אקדמית בניגוד לבעלי תפקידי ניהול אדמיניסטרטיבי

בשל מבנה האירגוני של חלק מהמוסדות, הדיקנים רואים את עצמם ככופים/ נאמנים לפקולטה או לסנט ולא להנהלה

חברי סגל רואים את עצמם קודם כל כמנהיגים אקדמיים בתחום המחקר ולא בתחום הניהול ומרגישים צורך בפיידבק רק בתחום המחקר

חלק מבעלי התפקידים מרגישים שהם "עושים טובה" (או לא מתוגמלים מספיק) בכך שלוקחים על עצמם את התפקיד ולא מוכנים לעבור תהליך הערכה

פיידבק לבעלי תפקידי ניהול אקדמי

בחלק מהמוסדות קיימות פגישות קבועות עם רקטור/ סגן הנשיא - לא חובה רשמית, כתלות בשיטת העבודה של הבכיר

עצם הבחירה לקדנציה השנייה מהווה תהליך הערכה ופיידבק מצד העמיתים

בחלק קטן של המוסדות מתחילים בבקשה לתכנית עבודה מסודרת מצד הדיקנים

ברוב המוסדות הדיקנים קובעים לעצמם את היעדים ובוחנים את עצמם האם עמדו בהם או לא

בטכניון ובמכון וייצמן קיימת הערכת פקולטה בינלאומית שבצורה עקיפה מעריכה גם את תפקידי הנהגה הפקולטית

קושי בקביעת מדדי הערכה

מנהלים באקדמיה אינם קובעים את תחומי המחקר של אנשי הסגל. החוקרים פועלים בתנאים של חופש אקדמי

למנהיגים אקדמיים אין אפשרות לתגמל בשכר גבוה יותר או לחליפין לפטר אנשים כפי שהדבר מתבצע בתעשייה

המדדים התוצאתיים, כמו הצלחה בגיוס סטודנטים, שביעות רצון של הסטודנטים, הצלחה בגיוס חברי סגל מצוינים ומדדים של כמות ואיכות המחקר הם לא תמיד בשליטה של המנהיג האקדמי

קבועי הזמן של שינויים במדדי המחקר באקדמיה ארוכים יחסית. לא תמיד ניתן לייחס הצלחה או כשלון למנהיג ספציפי

פרמטרים אפשריים להערכה מדידה

בחינת תהליכים ולא מדדים כמותיים - חזון, יוזמות חדשות, אווירה קולגיאלית, שביעות רצון של סטודנטים וסגל, פיתוח הפקולטה

הצלחה בגיוס חברי סגל מצויינים (מול תחרות ממוסדות אחרים)

עלייה בכמות הפירסומים, גרנטים של חברי הסגל בפקולטה, העלאת מוניטין/ דירוג הפקולטה

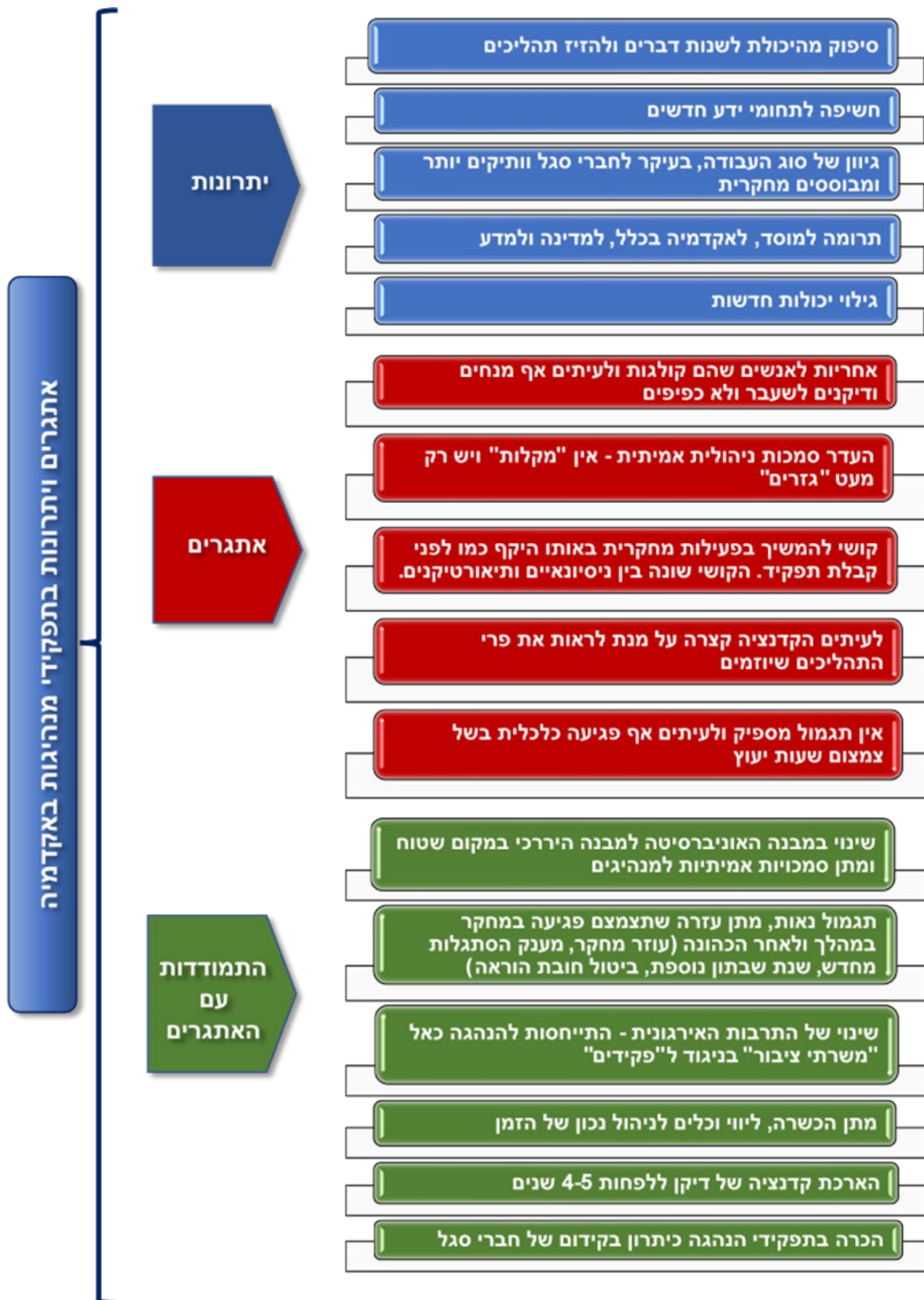
קידום חברי סגל בדרגה

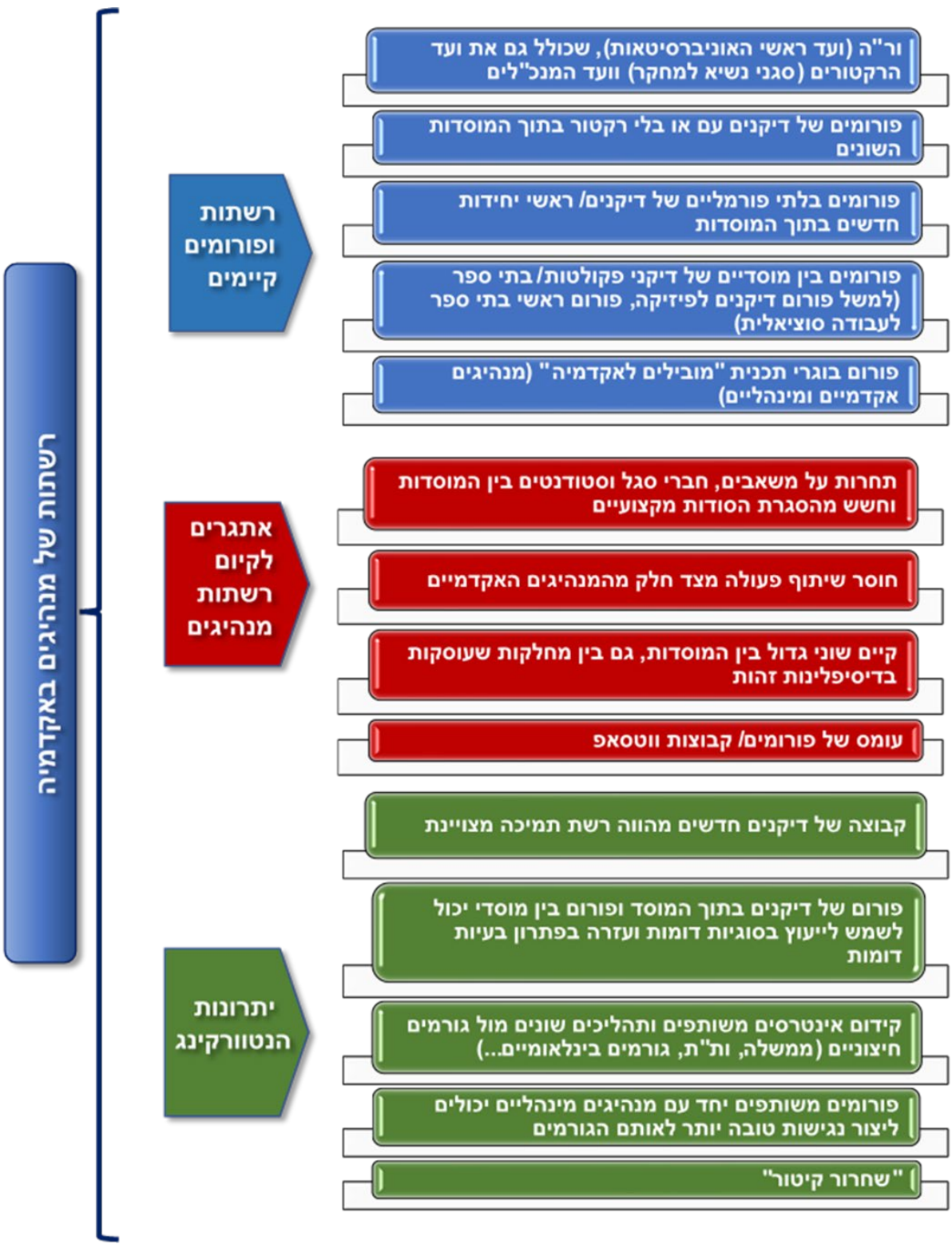
גיוס כ"א טכני

פתיחת מסלולים/ תכניות חדשות

עמידה בתקציב/ השגת תוספת תקציב

הצלחה בגיוס סטודנטים





התאמה של שיטה אמריקאית לאקדמיה בישראל

חסרונות

מבנה השכר האחיד באוניברסיטאות בישראל לא מאפשר תחרות בין המוסדות השונים על הבכירים

חוסר ההבנה של תרבות המוסדית - אין מספיק חיבור עם המוסד אם המנהיג האקדמי לא גדל בו

בשיטה האמריקאית אין תחלופה בתפקיד ובמידה והמינוי לא מוצלח נתקעים איתו

אפשרי רק בתפקידי נשיא ומנכ"ל, בשדרה נמוכה יותר בעייתי

בשיטה האמריקאית למנהיג אקדמי יש הרבה "מקלות וגזרים" בניגוד לאקדמיה בישראל

השאיפה לכהן בתפקיד משיקולים כספיים

יתרונות

אפשרות התקדמות והתפתחות למנהיגים אקדמיים שהראו מצויינות בניהול אקדמי

הזרמת "דם חדש" למערכת - הבאת רעיונות חדשים ושיטות ניהול חדשות למוסד

חברי סגל שמיצו את המחקר יכולים "להמציא" את עצמם מחדש בתפקידי ניהול אקדמי מקצועי

מניעת שחיקה של מנהיגים אקדמיים שנמצאים זמן רב באותו המוסד

חשיבה אסטרטגית ופיתוח תהליכים בארגונים גדולים חיוניים על מנת שאלו יישארו רלוונטיים ויוכלו להגיב במהירות לשינויים בשוק המאופיין בתחרותיות, שינויים טכנולוגיים מהירים וגורמים בלתי צפויים.

מוסדות להשכלה גבוהה מתמודדות בעשור האחרון עם אתגרים רבים – תחרותיות בין המוסדות האקדמיים לבין עצמם ומול התעשייה, תחרות על תקציבים ומימון, שינויים טכנולוגיים ושאלות העולות לגבי הרלוונטיות של האקדמיה בעולם ובישראל.

המנהיגות באקדמיה היא האמונה על פיתוח וניהול התהליכים האסטרטגיים, על התמודדות עם האתגרים הצפויים, על הנעת הצוות המקצועי ויצירת סביבה פורה ויצירתית למחקר והוראה תוך שיתוף פעולה עם גורמים בתוך ומחוץ לעולם האקדמיה.

רוב המנהיגים באקדמיה הנם חברי סגל בכירים, בעלי מוניטין ומצוינות במחקר ובהוראה. רובם חסרי ניסיון בניהול, הובלת תהליכים אסטרטגיים ארוכי טווח, בניית תוכניות עבודה והנעת עובדים. חלקם עוסקים בניהול שוטף ובמשימות של "כאן ועכשיו" ומקצים אך מעט זמן ניהולי ותשומות לתהליכים עתידיים והוליסטיים, המכינים את האקדמיה לאתגרים חדשים.

הגברת המוטיבציה למלא תפקידי הנהגה, פיתוח תהליכי הכשרה, הערכה ותגמול מתאימים, חיוניים על מנת לשפר את כושר ההתמודדות של המערכת להשכלה גבוהה עם האתגרים החדשים ולהוביל את האקדמיה בישראל למצוינות במחקר, הוראה, פיתוח הון אנושי ותרומה לקהילה.

1.1 מטרת המחקר

- לבחון את המצב הקיים של המנהיגות והניהול באקדמיה בישראל
- לאתר דרכים לשיפור וחיזוק המנהיגות לאורך כל שדרת הניהול האקדמית

1.2 רציונל ושאלות המחקר

מבדיקה ראשונית שביצענו עולה שנכון להיום לא קיים מחקר רב על מנהיגות באקדמיה בישראל וקיים קושי לענות על שאלות כמו אלו מתוך הספרות.

לפיכך קיימות שאלות מחקר רבות ללא מענה. להלן מספר דוגמאות:

➤ תהליך קבלת החלטות בבחירת אנשים לתפקידים בכירים:

- האם קיים שפע של מועמדים לכל תפקיד או שחלק מהתפקידים קשים לאיוש?
- מי האנשים שמעמידים את עצמם לבחירה עבור תפקידים אלו, מה הרקע שלהם?
- כיצד מתבצע תהליך הבחירה? מהם השיקולים בבחירת המועמד לתפקיד?

➤ כלים העומדים לרשות בעלי התפקידים ויכולתם לבצע את התפקיד בהצלחה:

- כיצד מתבצעת חפיפה בתפקידים הבכירים?
- מה צרכים לדעת ראשי מחלקות, דיקנים, סמנכ"לים, מנכ"לים, והמנהיגות האקדמית הבכירה כדי להצליח בתפקידם?
- מהם פערי הידע העיקריים שלהם?

- כיצד הם משלימים ידע בנושאי ניהול אקדמי כמו תקצוב, מחקר, רגולציה, שיתופי פעולה, בינלאומיות, שיווק, סביבה דיגיטלית ועוד?
 - כיצד הם משלימים ידע בנושאי ניהול כלליים כמו כלכלה, מימון, כלים משפטיים, שיווק, ניהול מערכות מידע, ניהול ידע, חשבונאות, אסטרטגיה ועוד?
 - כיצד הם משלימים ידע בנושאי מיומנויות רכות נדרשות (מו"מ, עמידה מול קהל, גישור וכו')?
- **הערכת תפקוד בעלי התפקידים הבכירים:**
- כיצד נמדדים נושאי תפקידים בכירים? האם קיימים מדדי הערכה מוסכמים?
 - האם אדם שהתקדם לתפקיד ניהול בפקולטה שלו יכול למצוא את עצמו בקונפליקט בין התפקיד לבין החוקרים איתם הוא עובד?
 - האם אדם שהתקדם לתפקיד ניהול כלל ארגוני (בהנהלת הארגון) יכול למצוא את עצמו בקונפליקט בין התפקיד לבין הפקולטה ממנה הגיע?
- **נושאים נוספים (לדוגמא, ייצוג מגדרי)**
- מה נעשה היום באקדמיה על מנת להגדיל את חלקן של הנשים בסגל ואת חלקן בין מקבלי ההחלטות באקדמיה.

שאלות אלו ואחרות ניתן לשאול בנפרד עבור אוניברסיטאות המחקר ועבור המכללות האקדמיות. המחקר הנוכחי עונה על חלק משאלות אלו, ובמקביל מציין אילו מהשאלות ראויות להתעמקות נוספת במסגרת מחקר המשך.

1.3 מתודולוגיה

פגישות מקדימות:

במסגרת שלב זה נפגשו צוות החוקרים ממוסד נאמן עם צוות מובילים באקדמיה לצורך דיוק שאלות המחקר כך שיתאימו למטרתו. בהמשך בוצעו ראיונות מקדימים עם שני מנהיגים אקדמיים מנוסים (פרופ' עירד יבנה ופרופ' משה סידי, שניהם מהטכניון) לצורך חידוד נוסף של שאלות המחקר.

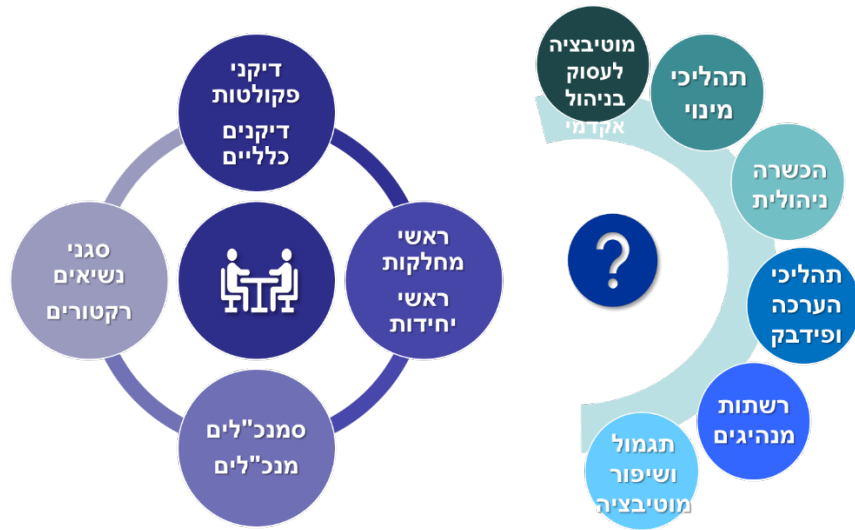
סקר ספרות:

- סקר הספרות כלל שלושה אלמנטים: סקר ספרות השוואתי, תיאור המצב הקיים באקדמיה בישראל והתייחסות לנושא המנהיגות במדיה בישראל
- הסקר המתייחס למבנה האקדמיה בישראל מובא כנספח למסמך זה

ראיונות עומק

בחודשים מאי עד יולי 2021 ערך צוות הפרויקט במוסד שמואל נאמן ראיונות עומק עם 23 מנהיגים ומנהיגות אקדמיים מכלל האוניברסיטאות בישראל. לאחר מכן בוצע ניתוח איכותני לראיונות אלו. תיאור גרפי של נושאים עיקריים שנבחנו בראיונות עומק מוצג באיור 3

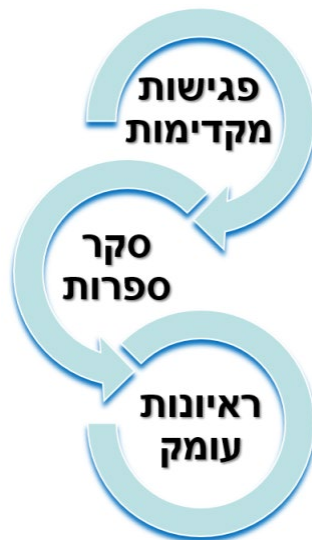
איור 3: תיאור גרפי של נושאים עיקריים שנבחנו בראיונות עומק



השאלונים ששימשו את צוות המחקר בראיונות נבנה בתהליך הבא המתואר באופן סכמתי באיור 4:

1. מציאת עבודות דומות שנעשו בעולם ובחינת התאמת השאלות שנשאלו במסגרתם לאקדמיה בארץ
2. ביצוע ראיונות מקדימים עם שני מנהיגים אקדמיים: פרופ' עירד יבנה (דיקן הפקולטה למדעי המחשב בטכניון בעבר וראש מוסד שמואל נאמן בהווה, בוגר תכנית "מובילים לאקדמיה") ופרופ' משה סידי (בעבר דיקן הפקולטה להנדסת חשמל בטכניון, משנה בכיר לנשיא בטכניון ומנהל מוסד שמואל נאמן)
3. קבלת משוב מ"מובילים לאקדמיה" והוספת שאלות לבקשת הצוות המקצועי.

איור 4: הצגה גרפית של מתודולוגית המחקר



2.1 מבוא

"ניהול זה לעשות את הדברים נכון, מנהיגות זה לעשות את הדברים הנכונים" ~ פיטר דרוקר¹

בעשורים האחרונים תחום ההשכלה הגבוהה מתמודד עם אתגרים שונים הנובעים משינויים הקשורים לתחום ההשכלה הגבוהה, בעיקר גלובליזציה של השוק, הגברת הניידות האקדמית החוצה גבולות וגלובליזציה של המוסדות, פיתוח מוסדות פרטיים אקדמיים למטרות רווח, קיצוץ וחוסר במימון ובמשאבים, שינויים במדיניות הממשלתית ביחס לאקדמיה, הגברת התחרות הגלובלית, הצורך לבנות שיטות חינוך חסכוניות יותר ובדרכים חדשות וחדשניות לביצוע של מחקר והוראה, רצון לשפר את היעילות והביצועים של האוניברסיטה, פיתוח של זהות מוסדית חיובית ותמיכה במחקר (Black, 2015; Hofmeyer et al., 2015; Peters & Ryan, 2015). מערכות להשכלה גבוהה רבות תוכננו לצרכים של המאה האחרונה ועדיין לא עוצבו מחדש בכדי לספק את הכישורים הנדרשים לשינויים הבאים (Haanaes, 2020).

את המנהיגות ניתן להגדיר במונחים של תכונות, מאפיינים והתנהגויות המתמקדים בחזון, פעולה, יחסים, עקביות, אמינות, ושיתוף פעולה (Avolio et al., 2004). המנהיגים נדרשים להיות לא רק בעלי ידע ומיומנויות חדשות אלא גם להציג רמה גבוהה של חוכמה ובגרות רגשית ורוחנית, אמפתיה, אמינות ואינטליגנציה רגשית. המנהיגים צריכים להבין את השטח, להיות אמיצים, אסטרטגיים ולהוביל את הקהילה שלהם קדימה (Astin & Astin, 2000; Debrowski, 2015). היות ושינוי אינו מתרחש מעצמו ויש להוביל אותו, פיתוח מנהיגות ומנהיגים אפקטיביים מהווים גורמי מפתח בשיפור הלמידה וההוראה במוסדות להשכלה גבוהה וקריטיים לשיפור הניהול, הרלבנטיות של המוסד להשכלה גבוהה ולהצלחתו (Scott, Coates & Anderson, 2008). טבע היחסים עם המנהיג משפיע על שביעות הרצון בעבודה, על תחלופה של כוח אדם, על יחסים חיוביים בין העובדים וכן על הפרודוקטיביות של הארגון. ההתנהגות של המנהיג מעוררת את התגובה הרגשית אצל אלו שהולכים אחריו ומשפיעה על הביצועים שלהם. אנשים העובדים לצד מנהיגים בעלי תכונות אלו מבינים מה נדרש מהם והם מחויבים למטרות הקולקטיביות (Hofmeyer et al., 2015; Parrish, 2013). עם זאת, הבעיה היא, שלעיתים קרובות מוסדות להשכלה גבוהה חווים קושי בהתמודדות מול אתגרים היות והמנהיגים מגיעים לתפקידים בכירים עם מעט מאוד הכנה והדרכה לקראת התפקיד (Kligyte & Barrie, 2014; Scott, 2011).

2.2 מנהיגות בסביבה משתנה

למוסדות להשכלה גבוהה יש תפקיד חשוב בחברה המודרנית ובקידומה, ובמשך שנים רבות היוו את המנוע ליצירת שינוי בחברה. עד לאחרונה, נחסך מסקטור ההשכלה הגבוהה הצורך להתמודד עם המורכבות ועם חוסר הודאות המאפיינים את החברה של ימינו. עם זאת, בעשור האחרון, תחום ההשכלה הגבוהה חווה דה-רגולציה משמעותית, בעיקר באירופה, אך גם במקומות אחרים בעולם. כתוצאה מכך, בשנים האחרונות, הסקטור מתמודד עם צורך חזק יותר להגיב לסביבה התחרותית ולהתנהל מול אתגרים משמעותיים שונים המביאים את הצורך לשפר את היעילות והביצועים של המוסדות להשכלה גבוהה (Peters & Hofmeyer et al., 2015; Ryan, 2015). למרות תהליך הדה-רגולציה, ממשלות ובעלי עניין אחרים תורמים לחשיבה המחודשת על המערכת האקדמית באמצעות התערבויות שונות, החל מתקנות, מדיניות והמלצות וכלה בהליכים של תקני אבטחת איכות והקצאת משאבים ציבוריים (Kaplan, 2014). אולם, המוסדות האקדמיים אינם יכולים להסתפק

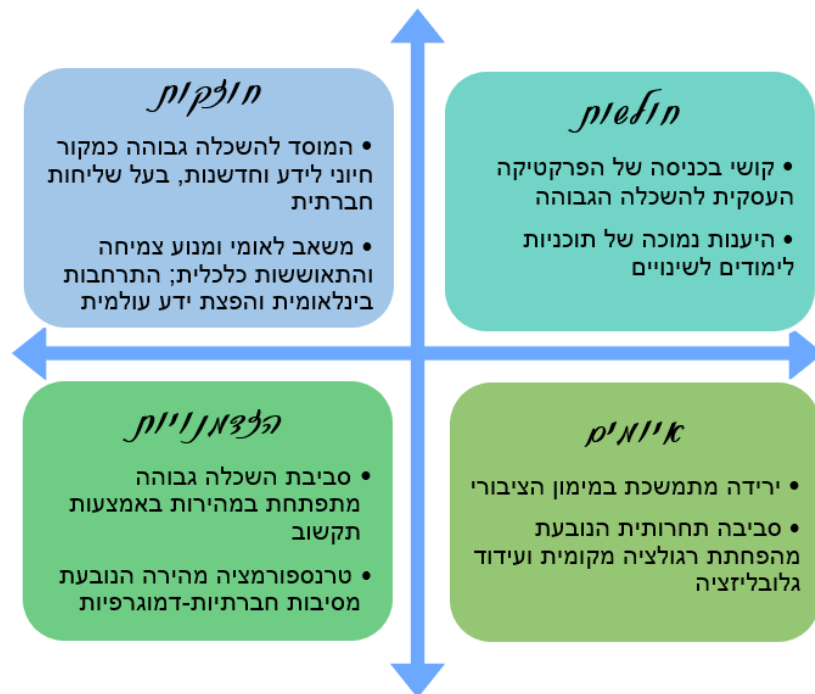
¹ "What Your Business Can Learn From Peter Drucker", Matt Alderton, 2019, business.com

בהתערבויות אלה ועליהם לפתח אסטרטגיות להתמודדות עם הסביבה החדשה של שוק ההשכלה הגבוהה, ההולך ונעשה תחרותי יותר ויותר (Pucciarelli & Kaplan, 2016).

מצד אחד, מוסדות להשכלה גבוהה עומדים בבסיס ההתקדמות המדעית והטכנולוגית, תורמים לחיי התרבות, מייצרים ידע ומכשירים אנשים לעבודה בשוק המודרני. (Dodgson & Gann, 2019) מצד שני, מוסדות להשכלה גבוהה הפכו למקום בו אנשים יכולים להשיג את שאיפותיהם ומטרותיהם. בניגוד לעבר, מוסדות להשכלה גבוהה כבר אינם פועלים עצמאית מסביבתם אלא בתוך שוק עולמי צפוף, ולכן הם אינם חסינים מפני שינויים המשפיעים על החברה כולה במאה ה-21. הם הפכו למוסד חברתי המשפיע ומושפע מהתנאים הפוליטיים, הכלכליים והחברתיים ועל כן נדרשים גם לשקף את ההתפתחויות שחווה החברה כולה (Alayoubi, Al Shobaki, & Abu-Naser, 2020; Pucciarelli & Kaplan, 2016).

במחקר שבחן כיצד מוסדות להשכלה גבוהה יכולים להתמודד מול השוק התחרותי ולמנוע משברים עתידיים פוטנציאליים (Pucciarelli & Kaplan, 2016), זוהו שמונה מגמות המשפיעות על מוסדות אלו בטווח הקצר והבינוני (איור 5). שמונה מגמות אלו מתחלקות לחולשות, אימים, חוזקות והזדמנויות:

איור 5 : מגמות המפתח העכשוויות המשפיעות על ההשכלה הגבוהה



מקור: עיבוד מוסד שמואל נאמן לניתוח SWOT של Pucciarelli & Kaplan, 2016

חוזקות:

- המוסד להשכלה גבוהה כמקור חיוני לידע וחדשנות, בעל שליחות חברתית: בעולם הגלובלי, הידע, המחקר והחדשנות הופכים למשאבים חשובים יותר ויותר המשפיעים על התפקיד החברתי של האוניברסיטאות (Välilmaa & Hoffman, 2008).
- משאב לאומי ומנוע צמיחה והתאוששות כלכלית; התרחבות בינלאומית והפצת ידע עולמית - היכולת למסחור ידע הפכה ליכולת מכריעה להבטחת הצמיחה העתידית של האוניברסיטאות (למשל, המסחור מניע את היכולת של האוניברסיטאות להבטיח כספים ולחזק מערכות יחסים ושותפויות עם בעלי עניין מרכזיים

(Altbach et al., 2009). יותר מכך, בשוק העולמי בו כלכלות לאומיות מתחרות זו בזו, המוסדות להשכלה גבוהה הם שחקנים מרכזיים בשיפור העמדות והמוניטין של מדינותיהם על ידי טיפוח החדשנות (de Boer et al., 2002).

הזדמנויות:

- סביבת השכלה גבוהה מתפתחת במהירות באמצעות תקשוב התורם לפיתוח שווקים חדשים, רווחים פוטנציאליים ואפשרויות מיתוג (Pucciarelli & Kaplan, 2016). ההתפתחויות בעולם טכנולוגיית המידע והתקשורת (ICT²) צמצמו ואף ביטלו חסמי כניסה של מוסדות להשכלה גבוהה חדשים - כמו הצורך בקמפוס פיזי. לפיכך, על אוניברסיטאות מסורתיות להתחרות כעת באוניברסיטאות מקוונות פרטיות וקורסים מקוונים שצוברים נתח שוק (Pucciarelli & Kaplan, 2016). סטודנטים עשויים ללמוד קורסים מקוונים ממוסדות הממוקמים במדינות שונות, דבר הדורש ממוסדות להשכלה גבוהה להתמודד עם ההשלכות הפדגוגיות ועם האתגרים הנובעים מסטודנטים המגיעים מתרבויות ולאומים שונים, בעלי רקע לימודי מגוון, עם צרכים שונים וציפיות שונות. לכן, קיים צורך לערוך שינויים טכנולוגיים ושימוש בכלים טכנולוגיים חדשניים שיעזרו למכללות ולאוניברסיטאות להתנהל בצורה יעילה יותר וללמד סטודנטים בצורה יעילה יותר (Coley, 2021; Hofmeyer et al., 2015; Peters & Ryan, 2015; Pucciarelli & Kaplan, 2016).

- טרנספורמציה מהירה הנובעת מסיבות חברתיות-דמוגרפיות: ישנו גידול ושינוי באוכלוסיית הסטודנטים ובדרישה ללימודים על-תיכוניים. 65% מהמשרות בעשר השנים הקרובות ידרשו השכלה על-תיכונית (Coley, 2021). בני דור המילניום מחפשים ניסיון חינוכי מורחב. צרכי שוק העבודה כוללים היום יותר מיומנויות וידע הקשורים ללימודים גבוהים. פירוש הדבר, שמוסדות להשכלה גבוהה חייבים לחזות במחסור בבוגרים הדרושים לכוח העבודה (Coley, 2021; Hofmeyer et al., 2015; Peters & Ryan, 2015).

לצד החוזקות וההזדמנויות קיימים קשיים ואתגרים הנובעים מהחולשות ומהאיזמים מולם עומדת מערכת ההשכלה הגבוהה:

חולשות:

- קושי בכניסה של הפרקטיקה העסקית להשכלה הגבוהה - מימון נמוך יותר של האוניברסיטאות על ידי המדינה והתנגדות של אנשי סגל לשינוי העסקי (Pucciarelli & Kaplan, 2016). המחויבות הממשלתית להשקעה מחקר הולכת ופוחתת, ועתידה לטווח הקרוב אינו בטוח; הצורך בתמיכה פילנתרופית פרטית במחקר הולכת וגוברת ואיתה גם הסיכוי לאי-שוויון גובר. בנוסף, העלויות במוסדות אקדמיים, ציבוריים ופרטיים, ממשיכות לגדול, והתלמידים יצטרכו לשלם יותר עבור לימודיהם (Collins, 2014).

- היענות נמוכה לשינויים מצד המוסדות ואנשי הסגל - התאמה מועטה של תוכניות הלימודים לצרכי המגייסים בשוק העבודה; לחץ לפרסומים אקדמיים ועוד (Pucciarelli & Kaplan, 2016).

איזמים:

- ירידה מתמשכת במימון הציבורי והצורך בגיוס כספים חיצוני ומימון עצמי מוגבר – בגלל חוסר מימון, חוסר במשאבים ושינויים במדיניות הממשלתית, קיים צורך בשיווק של המוסד האקדמי לבעלי עניין נוספים. צורך זה מהווה פוטנציאל להורדת הסטנדרטים והאיכות האקדמיים. גורמים ממשלתיים ובעלי עניין אחרים מתערבים בעיצוב המטרה והכוונה של ההשכלה הגבוהה ולכן גם משפיעים על ההוראה והמחקר (Coley, 2021; Hofmeyer et al., 2015; Peters & Ryan, 2015; Pucciarelli & Kaplan, 2016).

- סביבה תחרותית הנובעת מהפחתת הרגולציה המקומית והמעודדת גלובליזציה ומצטרפים חדשים לשוק (Pucciarelli & Kaplan, 2016). התחרות על הסטודנטים גדלה. מוסדות מסורתיים להשכלה גבוהה

² ICT (Information and Communications Technology) - טכנולוגיות מידע ותקשורת

(מוסדות ללא כוונת רווח) נתקלים בתחרות עזה יותר על הסטודנטים מול מוסדות להשכלה גבוהה למטרות רווח. הקמפוסים מתרחבים מעבר למדינת הבית שלהם, כלומר, מוסדות מקומיים מתחרים מול מוסדות גדולים על הסטודנטים (Coley, 2021; Hofmeyer et al., 2015; Peters & Ryan, 2015). בנוסף, הגלובליזציה של המוסדות להשכלה גבוהה חושפת אותם למתחרים מקומיים אחרים המבקשים לתפוס את אותם משאבים. למעשה, הגלובליזציה מאלצת את האוניברסיטאות להתחרות לא רק בזירה הלאומית אלא גם בזירה הגלובלית (Marginson, 2006; Pucciarelli & Kaplan, 2016).

אתגרים אלו מפעילים לחץ כלכלי על מערכת ההשכלה הגבוהה לאמץ אוריינטציה עסקית יותר ולפעול כמודל עסקי, ולכן גם מעוררים שינויים בתרבות הארגונית האקדמית. שתי המשימות העיקריות של האוניברסיטאות - הוראה ומחקר מתנגשים לעיתים עם המשימה השלישית – התרומה לקהילה, התנגשות שבולטת יותר בשנים האחרונות (Hofmeyer et al., 2015; Peters & Ryan, 2015).

על מנת להתגבר על חולשות אלו ולשפר את היעילות והביצועים של האוניברסיטה, ישנה מגמה בעולם, בעיקר בארה"ב, למנות יותר נשיאי מכללות ואוניברסיטאות המגיעים מחוץ לאקדמיה, מהמגזר העסקי או הטכנולוגי, ולא מתוך אנשי הסגל באוניברסיטה. מנהיגים אלה מביאים תחושה עסקית חזקה לתפקיד, ומצפים שהמוסד יופעל כמו עסק, כלומר, הם נותנים יותר דגש על תוצאות, רווחיות ותגובה מהירה ללחץ השוק (Coley, 2021; Hofmeyer et al., 2015; Peters & Ryan, 2015). Pucciarelli & Kaplan (2016) מציעים מספר **המלצות אסטרטגיות**, המשפיעות על המחקר וההוראה, **להתמודדות של מוסדות להשכלה גבוהה:**

שיפור היוקרה ונתח השוק. האוניברסיטאות צריכות לנקוט בפעולות שיבטיחו משאבים לקיום צמיחה, כגון:

- קביעת מדדי ביצוע נוספים למדידת המצוינות של האוניברסיטאות. השוק יעריך אילו אוניברסיטאות ראויות להיכלל בליגה הבכירה.
- שלב מתקדם יותר של גיוס כספים פרטיים באמצעות מינוף המוניטין של האוניברסיטה והפיכתה לשותפה מועדפת לבחירת בעלי העניין המרכזיים (בוגרים, סטודנטים, חברי סגל, חברות בת וכו'), וכן צורות חדשות של שיתוף פעולה בין האוניברסיטה לשאר העולם.
- על מנת לקדם שינוי זה, מנהלים במוסדות אקדמיים חייבים לפעול כמנהיגים ולהיות מסוגלים לאזן בין החלטות הנובעות משיקולי יוקרה לבין החלטות המונעות מהשוק.

אימוץ חשיבה יזמית וגישות חדשות בתהליכי קבלת החלטות באמצעות מנהיגות יזמית בכל רמות הניהול של המוסדות להשכלה גבוהה:

- הגדרת משימות ואסטרטגיה המקדמות גישה יזמית. למנהלים האקדמיים תפקיד מרכזי בתרומה לאיכות ולמוניטין של המוסדות, השתתפות פעילה בניהול ובתהליכי קבלת החלטות.
- הגברת האוטונומיה והאחריות המאפשרים שליטה רבה יותר במשאבים וחופש לבחור באסטרטגיות השקעה.
- על המוסדות האקדמיים להיות יזמים ולהם מנהיגים המאמצים דרך פעולה מכוונת יזמות.

הרחבת האינטראקציה ויצירת שותפת ערכית עם הקהילה:

- תמיכת המוסד באנשי הסגל במיומנויות טכנולוגיה ומולטימדיה חדשים, יצירת רשתות מחקר, תכנון חדש של תהליכי למידה ותשתיות המוכוונות ללמידה משותפת באמצעות פדגוגיה אינטראקטיבית.
- דיאלוג, תקשורת משתפת ומינוף המדיה החברתית על מנת לפנות לקהלים שונים באמצעות מסרים מותאמים אישית.
- על מנהלי אוניברסיטאות ואנשי אקדמיה להיות מוכנים לאמץ פתרונות דיגיטליים חדשים ולהבטיח שימוש הולם בטכנולוגיה ובפלטפורמות מתפתחות חדשות.

מכאן, שבתנאים אלו של אי ודאות וסביבה משתנה, את המוסדות להשכלה גבוהה חייבת להוביל מנהיגות אסטרטגית יוצאת מן הכלל על מנת להתמודד עם המגמות ועם האתגרים הגלובליים. המוסדות זקוקים למנהיגים שיכולים להוביל אותם ולהבטיח את המשך הרלוונטיות שלהם. אי לכך, מוסדות להשכלה גבוהה צריכים לשקול כיצד לפתח מנהיגים כאלו ומהי ההתנהגות המתאימה של המנהיג המאפשרת הסתגלות לנסיבות חדשות אלו (Black, 2015; Collins, 2014; Dodgson & Gann, 2019).

מנהיגות של שינוי שונה מ"ניהול שינויים". שיטת ניהול שינויים שומרת על הסטטוס קוו מול אתגר כלשהו. אך מנהיגות של שינוי היא גישה פרואקטיבית יותר, מעין חשיבה מוכוונת צמיחה. זו דרך חשיבה שמעצימה אנשים ומוסדות ומאפשרת להם להתמודד עם שינויים, להפיק מהם את המרב וליצור מהם יתרונות. מנהיגות של שינוי מאפשרת למוסדות להשכלה הגבוהה למצוא דרכים חדשות להיות יעילים יותר, שיתופיים, שקופים ובעיקר בעלי יכולת לעזור לסטודנטים שלהם להצליח (Coley, 2021).

בשנים האחרונות הניהול באקדמיה עיצב מחדש את ההיבטים הקשורים לתעסוקה ולזהות האקדמית סביב נושאים של יזמות, יעילות ארגונית ורווחים. הניהול החדש נדרש לעמוד במדדים המשקפים תוצרי ביצוע. כלומר, המערכת הניהולית מציגה מבנה ביורוקרטי של הכוונה ושליטה על הביצועים של חברי הסגל העומדים, פעמים רבות, בניגוד לעקרונות של העבודה האקדמית המשקפים אוטונומיה מקצועית, רגולציה עצמית, קולגיאליזם וסקרנות אינטלקטואלית (Shams, 2019). על מנת לבדוק את הבעייתיות הנוצרת סביב הזהות האקדמית והניהולית של חברי סגל, נערך מחקר בקרב חברי סגל באוניברסיטאות בקנדה, בו נמצא כי חברי הסגל מדווחים על הזהות המקצועית שלהם בצורה שונה בהתאם לסיטואציה ולהקשר המקצועי שלהם (Shams, 2019).

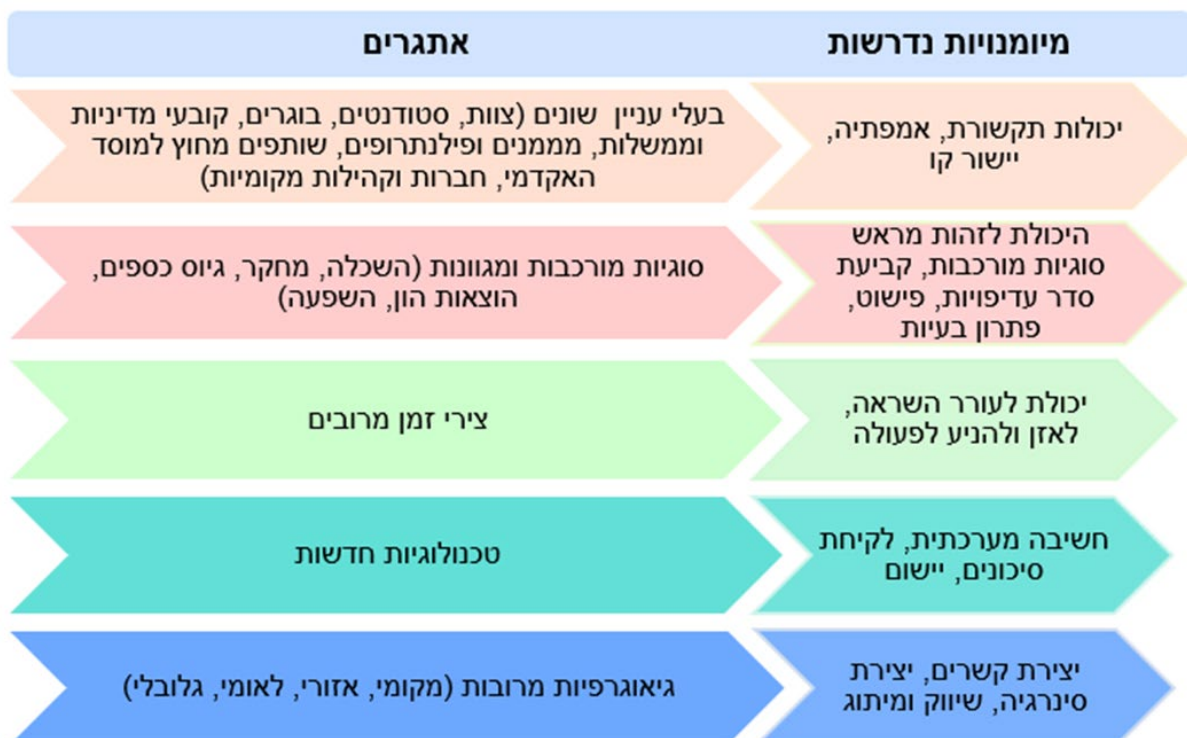
אמנם קיים דמיון בין הדרישות ממנהיגים באקדמיה לבין הדרישות ממנהיגים בארגונים לא אקדמיים; בשני סוגי הארגונים יש צורך ביכולת ניהול דומות הקשורות לארגונים גדולים ומורכבים. גם האוניברסיטאות עוסקות ביעילות התפעולית ובשירות ואילו ארגונים עסקיים מובילים מממנים מחקר ומציגים מאפיינים של "ארגונים לומדים". הן מנהיגי האוניברסיטאות והן המנהיגי הארגונים העסקיים מעדיפים התנהגויות אתיות ואחריות סביבתית; שניהם מעריכים שבסביבות לא ודאיות ובלתי צפויות, חדשנות היא בראש סדר העדיפויות. אבל ישנם גם הבדלים משמעותיים בין מנהיגים באקדמיה לבין מנהיגים בארגונים עסקיים וישנם הבדלים משמעותיים בתמהיל ובמרכבות הנושאים העומדים בפני מנהיגי האוניברסיטאות בהשוואה לארגונים אחרים; בעוד שמנהיגים אקדמיים לא נדרשים לדאוג, למשל, למחיר המנייה של החברה, הם צריכים לנהל מגוון רחב יותר של בעלי עניין, לספק בטווח קצר ולהתכונן לטווח הארוך מאוד. בנוסף, הצוות האקדמי מגן בחריפות על אג'נדות המחקר וההוראה שלו ועל החירויות האקדמיות שעלולות לעיתים לייצר תוצאות לא נוחות לבעלי אינטרסים אחרים (Dodgson & Gann, 2019). מכיוון שסביבת עבודה של "שליטה ובקרה" מתיישנת במהירות, הסביבה העתידית תדרוש שיתוף פעולה ומנהיגות מערכתית. מעבר למומחיות, מנהיגים עתידיים יצטרכו לטפח ולתרגל זריזות, דפוס חשיבה לומד ומוטיבציה יזמית. עליהם להיות מסוגלים לזהות ולשתף מטרה ועליהם להפגין באופן עקבי חוסן חזק בהתמודדות חיובית עם תסכולים ואתגרים (Haanaes, 2020).

נושא אסטרטגי חשוב, ואחד מאתגרי הניהול, הוא כיצד האוניברסיטאות מתחברות לעולם העסקי. כיום, רוב האוניברסיטאות כוללות מעורבות חיצונית יחד עם הוראה ומחקר כחלק ממשימת הליבה שלהן, ועבור חלקן המימון התעשייתי הפך למרכיב משמעותי בהכנסותיהן. מגוון וצמיחה תקציבית הם יעדים אסטרטגיים מרכזיים של האוניברסיטאות (Dodgson & Gann, 2019). לכן, האוניברסיטאות צריכות אסטרטגיות אפקטיביות המחייבות מנהיגות אסטרטגית שיוצרת ליישב בין החוזקות המסורתיות של התרבות האקדמית לבין צורות התערבות חדשות. מנהיגים אקדמיים כאלו יכולים לבנות על הקולגיאליות והדאגה המשותפת לחיפוש אחר ידע לטובת הציבור (Dodgson & Gann, 2019).

מנהיגים אקדמיים אסטרטגיים הבונים קשרים עם המגזר הפרטי, צריכים לעודד את חברי הסגל להיות "ממוקדים יותר בעסקים" כאשר הם עוסקים בבעיות חברתיות דוחקות. המפתח שלהם להצלחה טמון בהתקשרות עם המגזר הפרטי, בעוד שברור שמטרת ההתקשרות הזו היא לקדם את המשימה או החזון האקדמי המרכזי של האוניברסיטה. האוניברסיטאות שמצליחות בכך משפרות משמעותית את שיתוף הפעולה שלהן עם התעשייה, את דרכי פעולתן ואת השירותים שהן מספקות לסטודנטים, לצוות ולקהילה (Dodgson & Gann, 2019).

באמצעות מנהיגות אסטרטגית אפקטיבית, אוניברסיטאות יכולות להתמקד במציונות בפעילויות ובפעילות קיימת, כמו גם לחקור תחומים חדשים. זה לא נעשה על ידי טרנספורמציה מאסיבית במשימה, באסטרטגיה ובמבנה, אלא במיזוג הישן והחדש. מנהיגים אסטרטגיים משתמשים בידע העמוק שלהם בסקטור ובמוסד שלהם כדי ליצור גישות ופרקטיקות חדשות המשלימות התנהגויות קיימות. הם תומכים ומדגימים את האופן שבו מעורבות עסקית גדולה יותר עומדת ביעדי האוניברסיטאות והצוות שלהם בהשפעה חברתית חיובית. הם מספקים מסגרות, מדיניות ותמריצים לתמיכה ולתגמול של הצוות על מעורבות חיצונית תוך הנחיות אתיות ברורות (Dodgson & Gann, 2019). איור 6 מציג את האתגרים העיקריים ודרישות המיומנות של מנהיגים אסטרטגיים באוניברסיטאות.

איור 6: האתגרים העיקריים והמיומנויות הנדרשות למנהיגים אסטרטגיים



מקור: עיבוד שמואל נאמן ל- Dodgson & Gann (2019)

לפיכך, על מנת לאמץ ניהוליות במוסדות להשכלה גבוהה כך שמנהלים מוסדיים ישמשו כמנהיגים יזמים, מוסדות ההשכלה הגבוהה חייבים לעבור שינוי גדול בגישה הניהולית שלהם. הנהלת האוניברסיטה צריכה להתחייב לחשיבה מחודשת של האסטרטגיה שלה, החל מהגדרה מחדש של המשימה, החזון, הערכים וההנחיות האסטרטגיות של המוסד (Pucciarelli & Kaplan, 2016).

אימוץ גישה יזמית כזו מרמזת כי על אנשי אקדמיה להפוך למנהלים אקדמיים, כלומר, מנהלים אלו ימשיכו לתרום לאיכות ולמוניטין של מוסדות הלימוד שלהם באמצעות הוראה ומחקר אך גם יתבקשו להפגין מחויבות עמוקה יותר לניהול מוסדותיהם, כולל השתתפות בתהליך קבלת החלטות ושיווק פעיל של עצמם ושל הפרויקטים שלהם, כדי למשוך משאבים ולחזק את הקשרים עם מוסדות אחרים שאינם אקדמיים ועם שותפים מחוץ למוסד (Pucciarelli & Kaplan, 2016).

2.3 המפגש בין תרבות ארגונית באקדמיה ומנהיגות באקדמיה

הקולגיאליות היא אחד המושגים המשמעותיים ביותר בתרבות הארגונית של המוסדות להשכלה גבוהה ונחשבת כחלק אינטגרלי ממנה. ארגונים קולגיאליים שמים דגש על קונצנזוס, כוח משותף, התייעצות ואחריות קולקטיבית. אלו קהילות שבהן הבדלי הסטטוס והמעמד אינם מודגשים והאינטראקציה עם עמיתים הינה כבין שווים (Macfarlane, 2016).

הקולגיאליות מבוססת בעיקרה על שלושה מרכיבים: קבלת החלטות מתוך הסכמה בתוך הרבדים השונים של המוסד (ברמה האוניברסיטאית וברמת הסגל); מחויבות משותפת לקידום הידע בדיסציפלינה באמצעות שיתוף פעולה עם חוקרים אחרים; ונורמות התנהגותיות המתבטאות בעבודה לצד אחרים תוך תרומה לתפקידי שירות ואזרחות אקדמית (אזרחות אקדמית מתייחסת לפעולות של הצוות האקדמי התומכות בעבודה האקדמית ובתשתית החיים האקדמיים, כגון שיעורי עזר לסטודנטים, הדרכת עמיתים, השתתפות בוועדות אוניברסיטאיות, השתתפות בביקורת עמיתים, ארגון כנסים ועוד (Kligyte & Barrie, 2014; Macfarlane, 2016, 2018)).

יחד עם זאת, האופי התחרותי והצורך ביעילות של מערכת ההשכלה הגבוהה המודרנית גורמים לכך, שהערכים וההתנהגויות המקובלים הקשורים לקולגיאליות מובילים לקבלת החלטות תחת לחץ. העמיתים בארגונים קולגיאליים שותפים לשאיפות ולמחויבויות, הם מקיימים אינטראקציה אישית באופן תדיר ומקיימים שיח תמידי. מסיבות אלו, הקולגיאליות נתפסת כמרכיב מבדיל בין האוניברסיטה כארגון לבין ארגון לא אוניברסיטאי ולכן הופך את המוסד להשכלה גבוהה לארגון "מיוחד". מכאן, שמנהיגות בהשכלה גבוהה שונה ממנהיגות בארגונים אחרים בגלל התרבות הקולגיאלית, האוטונומיה בעבודה והמבנה המורכב של האקדמיה (Kligyte & Barrie, 2014; Macfarlane, 2016).

הקולגיאליות מייצגת את הממשק והקשר בין העובדים לבין אלו המובילים אותם ומהווה מרכיב שיש להתייחס אליו בהקשר של מנהיגות אפקטיבית וקבלת החלטות (Kligyte & Barrie, 2014; Scott, et al., 2008). מנהיגות וניהול בתרבות קולגיאלית מעלה מספר נושאים: הכוח בארגון קולגיאלי מפוזר בקרב מומחים הנהנים מאוטונומיה משמעותית; ארגון כזה הוא שמרני מטבעו ואינו מסוגל להגיב במהירות לשינויים בסביבה; ההסתמכות על קונצנזוס קולגיאלי יכולה לגרום לקושי בקבלת החלטות; וכן, הקולגיאליות, יחד עם אוטונומיה וחופש אקדמי, גורמת, לעתים קרובות, לאנשי האקדמיה לחסום קידמה או שינוי (Fullan & Scott, 2009 in Kligyte & Barrie, 2014). כיום, על המנהיגים באוניברסיטה להגיב לדרישות חיצוניות ביעילות ועם אחריות עסקית תוך כדי ניווט בנורמות התרבותיות המשתנות, נרטיבים ואתוס העבודה של הסביבה האקדמית. הקולגיאליות יוצרת חסמים משמעותיים בפני מנהיגים אקדמיים כאשר הם מנסים ליישב את אמונותיהם האישיות לגבי העבודה האקדמית עם הדרישות הניהוליות החיצוניות בהקשר הנוכחי של השכלה גבוהה (Kligyte & Barrie, 2014; Scott, 2011). נושאים אלו מציגים את ה"צד האפל" של תרבות קולגיאלית, מניעת סכסוכים בין העמיתים בכל מחיר והימנעות מדיון בנושאים חשובים העומדים בפני המחלקה (Massy, Wilger & Colbreck, 1994 in Macfarlane, 2016).

2.4 מנהיגות פורמלית ובלתי פורמלית

לאור האופי רב-הפנים של העבודה האקדמית, ישנן דרכים רבות ושונות בהן חברי הסגל יכולים להגדיר את עצמם. הם עשויים להגדיר את עצמם במונחים של קבוצות המחקר הספציפיות שלהם, תחומי המשנה שלהם או תחום ההתמחות המקצועית שלהם. הם יכולים לראות את עצמם כחברים במחלקות ו/או בתי ספר או כחלק ממוסד להשכלה גבוהה באופן כללי יותר. כל אחת מההמשגות הללו מציעה 'זהות חברתית' שונה ומשתנה בעלת פוטנציאל להשפיע על מי יהיה מנהיג. זהויות אלה, אינן בלעדיות, הן יכולות להתקיים במקביל, ועלולות להיחשב כמשלימות או סותרות (Bolden et al., 2012).

תחומי האחריות העיקריים של המנהיגים במוסדות להשכלה גבוהה כוללים את היכולת להוביל בקביעת אסטרטגיה ו/או יישום יזמויות להשגת מטרות (Debrowski, 2015). בדרך כלל המנהיגים פועלים הן ברמה של המוסד עצמו (מחקר והוראה) והן מול הגורמים האדמיניסטרטיביים באוניברסיטה. לעתים הם אחראיים במישרין על התקציבים ועל הצוות, ולעתים הם נדרשים לשתף פעולה עם בעלי תפקידים נוספים (Debrowski, 2015).

העיסוק במנהיגות במוסדות להשכלה גבוהה התמקד באופן מסורתי במנהיגות פורמלית ובתפקידים אדמיניסטרטיביים. בשנים האחרונות, המיקוד התרחב וכולל כעת גם מנהיגות בלתי פורמלית (Juntrasook, 2013).

המנהיגות הפורמלית מגיעה מתוך מבנה המוסד, ומלווה בסמכות וכוח, חוקים והוראות. מנהיגות זו יעילה לניהול אחרים ולהשגת תוצאות רצויות. המנהיג הפורמלי שואב את כוחו וסמכותו מתוקף תפקידו במבנה הארגוני ומתמקד בכללים, משימות ופונקציות אדמיניסטרטיביות. סמכות זו מספקת לו כוח להשגת יעדים ומטרות עבור הארגון (Leadership Inspirations, 2021; Scott, Coates & Anderson, 2008). מנהיגים פורמליים יעילים מתאפיינים בתכונות כגון מודעות עצמית, מהימנות ויושרה, פתיחות, מוכנות להתייעץ עם אחרים, חשיבה רחבה ואסטרטגית, מודעות פיננסית, יכולת הסתגלות, ביטחון עצמי, מומחיות, אישיות חזקה, מחויבות למציאות במחקר וחזון (Breakwell & Tytherleigh, 2008 in Bolden et al., 2012; Hofmeyer et al., 2015; Scott, Coates & Anderson, 2008; Spendlove, 2007). מנהיגים אלו מפגינים אינטליגנציה רגשית וסגנון ייעוצי ושיתופי התומך בצוות לפעול בצורה אפקטיבית (Parrish, 2013).

התהליך שבו מנהיגים אקדמיים בכירים משפיעים על עמיתיהם לספק תוצרים באמצעות מנגנונים ארגוניים שונה בגישתו מתהליכים לא פורמליים, שבהם מנהיגים ועמיתים משפיעים אחד על השני ומעניקים השראה אחד לשני (Bolden et al., 2012). המנהיגות הלא פורמלית צומחת מתוך מערכות יחסים, יכולת השפעה ומערכת קשרים ובדרך כלל מופיעה בצורה של שיתוף פעולה ועזרה הדדית. המנהיגות הלא פורמלית חשובה בפיתוח זהויות חברתיות משותפות, בבניית קואליציות ובהנעה של מאמצים משותפים. מנהיג כזה משפיע באמצעות קשרים עם אחרים ובניית מערכות יחסים, שיתוף פעולה קולגיאלי, השפעה על ערכים וחונכות של חברי סגל חדשים. בדרך כלל, מנהיגים בלתי פורמליים בארגון הם האנשים שפונים אליהם עם שאלות, בעיות ודילמות בגלל הידע והניסיון שיש להם (Bolden et al., 2012). מנהיג בלתי פורמלי אינו בהכרח כבול לקטגוריה מסוימת בארגון.

במחקר שנערך בבריטניה ביקשו לבחון את המנהיגות האקדמית במוסדות להשכלה גבוהה במדינה. המחקר התמקד בעיקר בתפיסה ובהשפעה של מנהיגים לא פורמליים. על פי המחקר, מנהיגים לא פורמליים נתפסים כבעלי השפעה גדולה יותר על האוריינטציה של האחרים לגבי עבודתם האקדמית מאשר מנהיגים בתפקידים פורמליים. תפיסה שונה זו מהווה פוטנציאל ליצירת מתח בין מי שמונה למנהיג אקדמי על ידי המוסד לבין מי שנתפס ככזה על ידי הצוות האקדמי (Bolden et al., 2012).

סביבת ההשכלה הגבוהה הנוכחית היא סביבה היוצרת מטבעה מתח בין העיסוק בתהליכי ידע ואוטונומיה אקדמית (מחקר, הוראה) לבין תהליכים עסקיים וניהול מקצועי. אי לכך, הדרישה למנהיגות אפקטיבית גוברת (Bolden et al., 2012). אחת מנקודות הקונפליקט של מנהיגות, הוא השוני בין הדרך בה חברי הסגל רואים את תפקיד המנהיג (למשל, הדרכת עמיתים וסטודנטים, שירות למען הקהילות שלהם ויצירת סביבה שיתופית) לבין מה שהמוסד עצמו דורש מהם על מנת להיחשב כמנהיג, כלומר, לכהן בתפקידים

ניהוליים/אדמיניסטרטיביים, לשמור על רמת ביצועים גבוהה הן כחוקר והן כמרצה (Juntrasook, 2013). על התפיסה של מנהיגות בהשכלה גבוהה משפיעים זהויות, נורמות ומטרות. כאשר חברי הסגל הינם חלק מקבוצות מחקר או דיסציפלינות ומטרותיהם קשורים בעיקר לקידום הידע, סביר להניח שהם יזדהו עם מנהיגים אקדמיים בלתי פורמליים המדגימים ערכים אלו. מנהיגים אלו יכולים להשפיע ולעורר השראה בקרב חברי הקבוצה לבצע משימות קבוצתיות רלבנטיות, כמו הוראה, מחקר ואדמיניסטרציה, בלי הצורך לנקוט בסמכות היררכית. בניגוד לכך, מנהיגים פורמליים מגדירים את זהות התפקיד שלהם במונחים של יעדים ארגוניים הקשורים לרווח או פרודוקטיביות, ולכן עשויים להזדקק להפעלת הסמכות שלהם הקשורה לשליטה במשאבים, תגמולים או סנקציות על מנת לקבל את התוצאות הרצויות (Bolden et al., 2012). יחד עם זאת, העיסוק בתפקיד לא פורמלי לא פשוט גם הוא. במחקר שנערך באוניברסיטה בניו זילנד, חברי סגל דיווחו על תחושה של עייפות ותסכול מכך שאין להם זמן להתמקד במחקר שלהם מכיוון שהם נדרשים לכהן בוועדות או תפקידים אחרים שלא קשורים למחקר שלהם. לפי דבריהם, מנהיגות לא פורמלית כזו יכולה להפוך ל"עונש" (Juntrasook, 2013).

2.5 מבנה ההשכלה הגבוהה והשפעתה על המנהיגות והניהול

מחקר שבחן את יכולות המנהיגות של דיקנים במכללות קהילתיות בארה"ב הראה, כי המעבר מתפקיד של חבר סגל בפקולטה לתפקיד דיקן גורם למתח ולחץ לאותו חבר סגל שמכהן כעת בתפקיד ניהולי. בעקבות המעבר לתפקיד ניהולי, היחסים עם העמיתים לשעבר עשויים להפוך לקשים עבור הדייקנים, מכיוון שחברי הסגל כבר לא רואים בהם "עמיתים חברי הפקולטה" אלא מנהלים. שינוי כזה בתפיסה תורם לאיבוד האמון בעמית לשעבר (Garcia, 2014). בנוסף, הדייקנים חווים קונפליקט תפקידי וקושי בשל עמימות הסמכויות הנובעות מהתפקיד. הגדרות התפקיד שלהם הן לעתים דו משמעיות או לא מספקות היות והם נדרשים במסגרת תפקידם גם לתמוך בחברי הסגל ולהגן על האינטרסים האקדמיים של המחלקה ובמקביל גם להעריך את חברי הסגל ולהיות מנהלים אפקטיביים התומכים במוסד כולו. קשיים אלו יוצרים תחושה של מתח ושחיקה אצל הדייקנים (Wolverton et al., 1999 in Garcia, 2014).

הרפורמות והשינויים המהירים שחוותה מערכת ההשכלה הגבוהה בעשורים האחרונים גררו שינויים בתפיסת המערכת שהתקרבה יותר לתפיסה של ניהול עסקי. כחלק מתפיסה זו נדרשת מצד המנהלים אנשי האקדמיה אחריות גדולה יותר ומעורבות רבה יותר במשימות ניהול כגון ניהול פיננסי, תרומות ומימון מחקרים. שינויים אלו כללו שינויים גם במבנה המחקר (הנובע מתוך הסכם בולוניה³), במימון המחקר, במסגרות הרגולטוריות ובמערכות הדיווח הקשורות לתחרות מוגברת בהשכלה הגבוהה, וכן שינויים במנגנון הממשל הפנימי (Preymann et al., 2016). בהתאם לשינויים אלו, מחקרים שנערכו במוסדות להשכלה גבוהה בבריטניה ובאוסטריה טענו שמנהלים-אקדמיים עומדים בפני דרישות רבות ושונות וכי גישת המנהיגות המבוזרת (מנהיגות משתפת וקולקטיבית ופחות פורמלית) תורמת למנהיגות מוצלחת יותר ברמה האישית והארגונית ממנהיגות היררכית (Bolden et al., 2008; Preymann et al., 2016). על פי החוקרים, המנהיגות המבוזרת אינה מחליפה את המנהיגות המסורתית אלא משלימה אותה (Bolden et al., 2008).

מחקרם של Preymann et al. (2016) ביקש לבדוק כיצד מנהלים במוסדות להשכלה גבוהה באוסטריה ובבריטניה תופסים את השינויים במנהיגות ובניהול תוך התייחסות למחקר קודם על מנהיגות במוסדות להשכלה גבוהה בבריטניה (Bolden et al., 2008). על פי המחקר, סביבת ההשכלה הגבוהה בשתי המדינות חושפת שינויים מהותיים במונחי שיווק ומנגנון הניהול בשני העשורים האחרונים. נמצא כי שינויים אלו מלווים במאמצים לחידוש ולרציונליזציה של המבנים הארגוניים הפנימיים, כך שיתאימו לניהול הציבורי החדש ולאוריינטציה מסחרית גדולה יותר של האוניברסיטאות. הלחץ העיקרי נבע מהצורך בהלימה בין מנגנון הממשל האקדמי

³ הסכם בולוניה - הסכם וולונטרי בין מדינות שמטרתו ליצור הרמוניזציה של מערכת ההשכלה הגבוהה. מדינת ישראל אינה מדינה חברה בתהליך בולוניה, למרות שנעשו בעבר ניסיונות הצטרפות להסכם זה. יחד עם זאת, ישראל חתמה על שת"פ חינוכי-אקדמי בין ישראל לנציבות האיחוד האירופי, ויכולה להיות מיוצגת במפגשים המיניסטרליים של תהליך בולוניה.

החדש לבין התפיסה האקדמית המסורתית הדוגלת בחופש פעולה בכל הקשור לעניינים אקדמיים (Bolden et al., 2008; Preymann et al., 2016).

ההשוואה בין שני המחקרים מצביעה על ההבדלים במידת הפתיחות לקבלת שינויים במערכת ההשכלה הגבוהה בשתי המדינות. מידת הפתיחות גבוהה יותר בבריטניה בעוד ששמירה על האידיאלים האקדמיים המסורתיים, גבוהה יותר באוסטריה. באוסטריה מנהלים-אקדמיים התנגדו לרגולציה חזקה מדי שעלולה לדעתם להגביל את הגמישות, היצירתיות והחדשנות (Preymann et al., 2016) ואילו בבריטניה, נמצא שישנה פתיחות גדולה יותר לגישת הניהול העסקי (ניהול מלמעלה למטה) (Bolden et al., 2008).

בבריטניה קיימים קשיים גדולים יותר בגיוס לתפקידים של ראשי מחלקות, אך קל יותר לגייס לתפקידים בכירים יותר (כגון נשיא ודיקנים) (Bolden et al., 2008). באוסטריה, לעומת זאת, קשה יותר לגייס מועמדים לתפקידי דיקנים. זה נובע כנראה מכך, שתפקיד זה נתפס כ"מחויבות לניהול אקדמי" ולא כתפקיד המעודד התקדמות בקריירה. גישה זו מרמזת על שוני בתפיסת התפקיד, בתפיסת המנהיגות והניהול בהשכלה הגבוהה בשתי המדינות, ובתפיסת אפיון המשרות המשמשות לקידום בקריירה (Preymann et al., 2016). בבריטניה, הפער האקדמי-אדמיניסטרטיבי המסורתי הולך ומטשטש ככל שתפקידי המנהיגות והניהול הופכים להיות בעלי אוריינטציה מסחרית יותר, כך שאנשי אקדמיה בתפקידי מנהיגות וניהול בדרג הביניים מקבלים סמכויות גדולות יותר בקבלת החלטות אסטרטגיות (Bolden et al., 2008; Preymann et al., 2016). בנוסף, מנהלים מקצועיים בבריטניה נוטים לעזור יותר לראשי המחלקות בעומס העבודה התפעולי ביחידות האקדמיות שלהם. נטייה זו אינה נפוצה עדיין באוסטריה. כלומר, נראה שתפקידים של מנהיגות וניהול בהשכלה גבוהה נתפסים כקריירה מבטיחה יותר בבריטניה מאשר באוסטריה (Preymann et al., 2016).

הממצאים במחקרם של Bolden et al. (2008) מצביעים על שינוי משמעותי במגזר ההשכלה הגבוהה בכללותה ובמבנה האוניברסיטאות ותפעולם בפרט. האוניברסיטאות בבריטניה שהשתתפו במחקר, עברו שינוי מהותי של המבנים הארגוניים בפקולטות, בתי הספר והמחלקות, בוועדות, ובקבוצת המנהלים הבכירה. השינוי כלל שיטוח של המבנה ההיררכי הארגוני, כך שהיחידות האקדמיות הפכו להיות אסטרטגיות ואוטונומיות יותר. על אף השינוי קיימים הבדלים במבנה של האוניברסיטאות השונות. יחד עם זאת, החוקרים זיהו שני מודלים כלליים שונים של מבנים בעלי מאפיינים דומים. בשני המודלים, ברמה הראשונה (העליונה) נמצאת ההנהלה הבכירה (הנשיא) ופונקציות מרכזיות הנותנים שירותים לאוניברסיטה (כגון פיננסים). הרמה השנייה מורכבת מאשכול של דיסציפלינות (פקולטות ובתי ספר), והרמה השלישית כוללת מספר מוגבל של קבוצות התמחות או דיסציפלינות (מחלקות או בתי ספר קטנים). ההבדל ביניהם הוא, שבמודל הראשון, האחריות הפיננסית והקו הניהולי נמצאים ברמה השנייה של ההיררכיה הניהולית (פקולטה / בית ספר גדול) ואילו במודל השני אחריות זו נמצאת ברמה השלישית בהיררכיה (בית ספר / מחלקה). במודל זה דיקן הפקולטה (או בית הספר), משמש בעיקר בתפקיד מקשר על מנת להקל על התיאום והתקשורת בין הדיסציפלינות והרמות השונות. כוחו נובע בעיקר מיחסים בינאישיים מאשר בכוח הטמון במשאבים (איור 7).



מקור: עיבוד מוסד נאמן ל- Bolden et al. (2008)

דוגמה נוספת, היא המבנה של אוניברסיטת *The University of Western Australia (UWA)* באוסטרליה^{5,4}. חברי הסנאט הנבחרים הינם, בחלקם, חברים בצוות האקדמי ובחלקם עובדי אוניברסיטה שאינם חלק מהצוות האקדמי אלא מהווים חלק מהצוות המקצועי. הנשיא נבחר על ידי הסנאט והינו פרופסור בעל מינוי אקדמי. ראשי בתי הספר הינם בעלי מינוי אקדמי של פרופסור או פרופסור חבר. בתהליך הבחירה של ראש בית ספר, לדוגמה, הדיקנים מחפשים מועמד מהצוות בעל מינוי פרופסור בעל ניסיון רלוונטי כמנהיג, תהליך בחירה הכולל התייעצות רחבה עם כל הצוותים האקדמיים והכלליים. ישנם קווי דמיון בין מבנה זה למבנים באוניברסיטאות בישראל.

2.6 הכרה ותגמול בעבודה

בבדיקה שנערכה על מספר אוניברסיטאות בעולם (אוניברסיטאות בבריטניה, ארה"ב ואוסטרליה), לא נמצא מידע על מנגנוני תמיכה ותגמול ייחודיים למנהיגים אקדמיים בתפקידי דיקן או ראשי מחלקות, מעבר לשכר, הטבות מענקים ופרסים הניתנים לכלל העובדים. האוניברסיטאות השונות הציגו תוכניות לחוקרים ולסגל אקדמי הכוללות מענקי מחקר והתאמת שכר לשכר השוק בתפקידים דומים. בנוסף, האוניברסיטאות מעניקות פרסי הוקרה ליכולת מנהיגות, הצטיינות בהוראה ומחקר יוצא דופן.

2.7 מערכת היחסים בין הסגל המנהלי לבין הסגל האקדמי באקדמיה

בעקבות שינויי התפיסה על התפקידים של המוסדות להשכלה גבוהה והוספת המשמיה השלישית, יזמות, לשתי המשימות העיקריות של האקדמיה - הענקת השכלה ומחקר, מוסדות להשכלה גבוהה נאלצו להתאים את עצמם

⁴ הנהלת אוניברסיטת UWA, אוסטרליה
⁵ חוקת אוניברסיטת UWA, אוסטרליה

לכמות הולכת וגדלה של סטודנטים כמו גם לדרישות חברתיות. תפקידים ויחידות ארגוניות אדמיניסטרטיביות חדשות שהופיעו במוסדות להשכלה גבוהה החל מתחילת שנות האלפיים, כגון: מחלקות תכנון, שיווק, שירותי והשמת סטודנטים, בקרת איכות, יחסי חוץ, פיתוח אזורי, יחידות להעברת ידע וקשר לתעשייה, מעידים על ייעודה וזהותה החדשה של האוניברסיטה (Baltaru, 2018).

ההנהלה האדמיניסטרטיבית המסורתית של מוסדות להשכלה גבוהה מוכוונת נהלים וחוקים. הצוות ביחידות המנהלה מתנהל בצורה היררכית ונוטה לפעול על בסיס של תהליכים פורמליים, בניגוד לניהול קולגיאלי יותר ביחידה אקדמית. אי לכך, התנהלותן של היחידות המנהליות שונה משמעותית מההתנהלות של היחידות הארגוניות האקדמיות. הדבר עשוי להוביל לפערים ולריחוק מסוימים בין ההנהגה האקדמית למנהלית (Kru'cken, Blu'mel, & Kloke, 2013).

במחקרים נבחנו השינויים בהרכב ההנהלה של האוניברסיטאות על ידי בחינת היחס בין מספר חברי סגל לאדמיניסטרטורים במשרות בכירות בהנהלת המוסדות להשכלה גבוהה. על אף ההנחה הכללית לפיה חברי הסגל האקדמי מהווים את מרכיב הליבה של המוסדות להשכלה גבוהה, מאז אמצע המאה העשרים מספר עובדי המנהלה והמנהל עולים בהתמדה ולעתים עולים על זה של חברי הסגל האקדמי (Aberbach & Christensen, 2018). מגמה זו ברורה מאוד בארה"ב, אך גם באירופה היא תופסת תאוצה ובולטת בעיקר בבריטניה. מנתוני לשכת הסטטיסטיקה הבריטית (HESA) עולה, כי בשנות האלפיים מספר המנהלים גדל כמעט פי שניים ממספר חברי הסגל האקדמי, כלומר השיעור הכללי של הצוות המקצועי והמנהלי כבר עלה על זה של הסגל האקדמי (HESA, 2012).

מודלים חדשים מכירים בכך שאפקטיביות של המנהיגות בסביבות מבוססות ידע, כגון מוסדות להשכלה גבוהה, תלויה פחות בפעולות הרואיות של אינדיבידואלים ויותר בעבודה הרמונית של מנהיגות שיתופית בארגון, דבר המצביע על השינוי במנהיגות בעולם האקדמיה (Kezar & Holcomb, 2017). בעבר אנשי אדמיניסטרציה נטו לקבל את התפיסה לפיה "מנהיגים" מוסדיים הם בעיקר בעלי תפקידים רשמיים, במיוחד אלה בהיררכיה האקדמית. באופן דומה, הם נטו לקבל את הגישה כי על תוכניות פיתוח מנהיגות להיות מכוונות לסגל אקדמי בלבד מבלי להתמקד בצוותים אדמיניסטרטיביים, טכניים ותומכים. לפי הגישות החדשות, יש לעודד פיתוח מנהיגות בכל תחום של השרשרת הארגונית, בה כל חברי הקהילה האקדמית הם מנהיגים פוטנציאליים. שינוי גישה זה יכול לעזור בשינוי התרבות החינוכית והארגונית של המוסדות להשכלה גבוהה, שבה מנהיגים במוסדות להשכלה גבוהה עשויים להגיע משורות האקדמיה או מהצוות המנהלי. הקידום לתפקידים הבכירים, בעלי יכולת להשפיע ישירות על המדיניות ועל סדרי העדיפויות במוסד, עשוי להיות תלוי ביכולתם של המועמדים לבנות ידע וניסיון רלוונטיים באמצעות רכישת ניסיון והשתתפות בתוכניות פיתוח מנהיגות (Astin & Astin, 2000).

באוסטרליה, נערך מחקר שבחן את שיטת המנהיגות השיתופית (Jones et al., 2012). במחקר זה, החוקרים זיהו את החשיבות בפיתוח מערכות יחסים הדוקות בין חברי סגל, אדמיניסטרטורים ועובדים מקצועיים, העוסקים בניהול ודיווחו על העלייה באיכות בהוראה ומחקר (Jones et al., 2012).

בעבר, בעיקר באירופה, ההיררכיה האקדמית וההיררכיה האדמיניסטרטיבית (או כלכלית/טכנית) נחשבו להיררכיות נפרדות לחלוטין, כשתפקיד השנייה הוא לשרת את הראשונה. כיום ההיררכיה האדמיניסטרטיבית הפכה לא רק לבעלת השפעה בפני עצמה אלא גם לבעלת השפעה רבה יותר מזו האקדמית. במבט ביקורתי ניתן לפרש תופעה זו כ"התערבות של האדמיניסטרציה בעניינים אקדמיים", אך מזווית אחרת ניתן לומר כי תופעה זו מהווה שיתוף פעולה נחוץ עם הניהול האקדמי, וכי יש חשיבות גם להשלכות האדמיניסטרטיביות והכלליות של הפעילות האקדמית (Aberbach & Christensen, 2018).

בארה"ב, כאשר חבר סגל עובר לתפקיד ניהולי נהוג לומר שהוא "עבר לאדמיניסטרציה". גם אוניברסיטאות אירופאיות מתחילות להשתמש בתיוג זה, דבר המבטא את השינוי בקשר בין ההנהגה האקדמית להנהגה האדמיניסטרטיבית. כיום, לדוגמה, נפוץ יותר לראות חוקרים אירופאים מציגים בקורות החיים שלהם גם 'ניסיון אדמיניסטרטיבי' לצד הניסיון האקדמי (Aberbach & Christensen, 2018; Ferguson, 2020).

במוסדות להשכלה גבוהה, רבים מבין בעלי המשרות האדמיניסטרטיביות הבכירות, בדומה לעמיתיהם בתעשייה, מחפשים עמדות בהן ניתן לשלב מנהיגות ואחריות ניהולית. בניגוד לחברי סגל ההופכים למנהלים,

מבעלי תפקידים אדמיניסטרטיביים מצופה להיות בעלי יכולת ניהולית מוכחת, אך לאו דווקא בעלי כישורי מנהיגות מובהקים.



מבנה המערכת האקדמית באוסטריה, דומה למבנה המערכת האקדמית בישראל, ומורכב מהנהלה אקדמית ומנהלית. באוסטריה, בניגוד לישראל, הנשיא והנגיד הנם מנהלים, כאשר סגן הנשיא למחקר והראש האקדמי מגיעים מתוך הצוות האקדמי. הדיקנים השונים נבחרים מתוך חברי הסגל בפקולטות הרלוונטיות לזמן מוגבל. הגופים המנהליים המרכזיים אחראים לפעילות הכללית של האוניברסיטאות וכוללים מחלקות כמו שיווק, משאבי אנוש, הנהלת חשבונות, בקרה וכו'. כל היחידות הללו מנוהלות על ידי ראש מחלקות (Sarrico, 2016).

במחקר שנערך באוסטריה, החוקרים ביקשו להשיג תובנות לגבי החוויה האישית והתפיסה הסובייקטיבית של מנהלים הנוגעים לדרישות ולאחרים הספציפיים של ניהול אדמיניסטרטיבי, דפוסי התנהגות ותהליכים פורמליים ובלתי פורמליים. במחקר רואיינו עשרים מנהלים אדמיניסטרטיביים מתוך חמש קבוצות מיקוד מאוניברסיטאות שונות בצפון אוסטריה. המנהלים נשאלו על דפוסי שיתוף הפעולה והאינטראקציה בינם לבין עצמם ובינם לבין חברי הסגל האקדמי, על זרימת המידע, על נקודות הממשק בין הצוות המנהלי לפקולטות השונות וכן על תפיסת תפקידם בארגון (Sarrico, 2016).

המנהלים האדמיניסטרטיביים שרואיינו למחקר זה, הצביעו על המאבק בין שתי צורות חשיבה שונות בארגון: ההיגיון האקדמי מול ההיגיון המנהלי. הם הדגישו את חוסר ההערכה כלפי הצוות המנהלי, המתבטא בהתייחסות אליהם כאל מקור מפריע ולא כאל מקור מקצועי יקר ערך. בנוסף, הצוות המנהלי חש כי אינו שותף מלא בקבלת ההחלטות בארגון. כמו כן, הם ציינו כי הצוות המנהלי מסתמך על נהלים ותלוי בתהליכים פורמליים, בעוד שהצוות האקדמי מתנהל לעתים באופן בלתי פורמלי, דבר המקשה על זרימת המידע בין הצוותים. על אף שהמנהלים ציינו את השוני בינם לבין ההנהגה האקדמית, הם ציינו גם מספר גורמים מקרבים אשר יכולים לעזור בגישור הפערים (Sarrico, 2016):

- גיבוש זהות ארגונית משותפת - לדעת המרואיינים, חברי סגל אקדמי צעירים יותר נוטים להבדיל פחות בין הצוות המנהלי לאקדמי כחלק מהמארג הכולל של הארגון.
- הערכה גבוהה יותר לתרומה של הצוות המנהלי להצלחת הארגון - חברי הצוות המנהלי מצפים לתיאום טוב יותר עם האקדמיה, בעניינים הנוגעים לממשק בין המנהלה לאקדמיה, כגון, תכנון פרויקטים טכניים, יישום מדויק של נהלים חדשים, תיאום טוב יותר של תהליכים קיימים וניצול טוב יותר של המשאבים הקיימים.
- שיפור ההבנה בין הצוות המנהלי לאקדמי - אווירה תומכת היא דרישה חיונית להצלחת העבודה הקבוצתית. הצוות המנהלי הדגיש את החשיבות בפיתוח ההבנה ההדדית לאתגרים המגוונים המשפיעים על יחסי הגומלין בין האקדמיה למנהל.

הצוות המנהלי תלוי מאוד ברצון הטוב של חברי הסגל לשתף איתם פעולה. הנכונות לתמוך במנהל מוגבלת על ידי נקודת המבט האקדמית המסורתית הרואה במנהל נטל, אילוץ והפרעה. על מנת להתגבר על הקונפליקט,

על המוסדות להשכלה גבוהה לחתור לאיזון שיכול להבטיח גמישות וחדשנות בבניית חופש אקדמי (מוכון מחקר) מחד, ולחזק את שגרת ההליכים עד ליצירת תנאי עבודה משגשגים מאידך (Chang, Yang, & Chen, 2009).

2.8 מדדים למנהיגות יעילה בהשכלה גבוהה

במחקר שבדק מנהיגות בקרב מנהלים בכירים וברמת המחלקה במוסדות להשכלה גבוהה **בבריטניה ובאוסטריה** נמצא שלמנהלים אנשי אקדמיה נדרשים יכולות וכישורים ספציפיים על מנת לעמוד מול האתגרים היומיומיים בפניהם הם עומדים (Preymann et al., 2016). הכישורים הנדרשים דומים בשתי המדינות והינם: מצינות מדעית ומקצועית, כישורי מנהיגות וניסיון, כישורים חברתיים, יכולות פדגוגיות והוראה, כישורי ניהול ותכונות אופי מסוימים (איור 8). בשתי המדינות **תכונות אישיות של המנהיג** כמו אמפתיה, יכולת לקבל החלטות בזמן נכון ומימושו, אותנטיות, שיקוף עצמי, מודעות עצמית ויושרה, הן החשובות ביותר. בנוסף, נדרשות **יכולות חברתיות ובינאישיות** כגון אופי בוגר ויציב, נחישות, אסרטיביות, סבלנות ומוכנות לשינוי. כמו כן, בשתי המדינות מצביעים על הצורך ב**מומחיות מקצועית** הקשורה לדיסציפלינה ולכישורים המדעיים כתנאי מוקדם הנדרש למנהלים אנשי אקדמיה (Preymann et al., 2016). במונחים של גיוס, ציינו בשתי המדינות כי בנוסף למצינות מחקרית נדרשות גם **יכולות של מנהיגות וניסיון**. לכן, מיומנויות מנהיגות כמו יכולת חשיבה אסטרטגית, אסרטיביות ויכולת להתמודד עם קונפליקטים (דיאלוג בונה ויכולת לפתור בעיות), מיומנויות תקשורת (לעורר, להניע ולשכנע אנשים) ויכולות קבלת החלטות, הינן קריטיות. על אף שניסיון מנהיגותי מדורג גבוה, במוסדות להשכלה גבוהה באוסטריה שהשתתפו במחקר, דרישה זו הינה מרומזת ואינה נדרשת באופן שיטתי במסגרת תהליך הגיוס. בנוסף, בשתי המדינות נדרשות **יכולות ניהול** כגון יכולות שיווק, פיננסים, ניהול פרויקטים, ייצוג חיצוני ופיתוח ארגוני (Preymann et al., 2016). בדומה לכך, גם בחלק מהמוסדות להשכלה גבוהה בישראל, מוזכר כי מנהיגים בתפקידים מסוימים נדרשים לניסיון מנהיגותי וניהולי, אך אין דרישות ספציפיות מפורטות לניסיון זה. בנוסף, נמצא במחקר כי **יכולות ההוראה** הנדרשות הן מיומנויות וידע מקיף בפרקטיקות ובדיקטיות פדגוגיות.

איור 8: יכולות ותכונות למנהיגות וניהול באקדמיה



מקור: עיבוד מוסד נאמן ל- Preymann et al. (2016)

האיגוד האמריקאי למכללות קהילתיות (AACC⁶) ערך מחקר על דיקנים במכללות קהילתיות המנהלים את עמיתיהם לשעבר בפקולטה (באופן דומה לישראל), וזיהה 6 קטיגוריות עיקריות המייצגות יכולות וכישורים להם נדרשים דיקנים מנהיגים אלו (Garcia, 2014) (איור 9).

איור 9: קטיגוריות המייצגות יכולות וכישורים בקרב דיקנים



מקור: עיבוד מוסד נאמן ל- (Garcia, 2014)

במחקר נוסף שנערך ב-2003 בארה"ב, פותחו שבעה מדדים להערכת יעילות הביצוע של דיקנים בהתבסס על הספרות בנושא, וכן בהתייעצות עם דיקנים, חברי סגל, צוות אדמיניסטרטיבי והנהלה בכירה. מאוחר יותר הופץ שאלון בקרב מאות חברי סגל באוניברסיטה, בניסיון להעריך את איכות הניהול של דיקנים ומנהלי מחלקות (Rosser, Johnsrud, & Heck, 2003). המדדים שפותחו לצורך המחקר מוצגים בטבלה 1.

טבלה 1: מדדים להערכת ביצוע של דיקנים, ארה"ב

(Rosser, Johnsrud, & Heck, 2003)

Domain	Item
Vision and Goal Setting	<ul style="list-style-type: none"> Articulates clearly the strategic goals of the unit Encourages ideas and creativity Creates an atmosphere conducive to high faculty performance Demonstrates vision and long-range planning Emphasizes teaching excellence appropriately Emphasizes research excellence appropriately Emphasizes service excellence appropriately Advocates for resources needed by the unit Encourages faculty development Encourages curriculum/program development

⁶ האיגוד האמריקאי למכללות קהילתיות (The American Association of Community Colleges-AACC)

Domain	Item
	<ul style="list-style-type: none"> • Provides leadership for the unit/subunit level initiatives • Overall rating of Vision and Goal Setting
Management of the Unit	<ul style="list-style-type: none"> • Insures that fair administrative procedures are followed • Exercises fair and reasonable judgment in the allocation of resources • Manages change constructively • Delegates work effectively • Handles administrative tasks in a timely manner • Effective problem solver • Demonstrates knowledge of departments and programs within the unit • Maintains an effective and efficient staff • Overall rating of Management skills
Interpersonal Relationships	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrates understanding of the needs and concerns of unit members • Treats individuals fairly and with respect • Maintains positive and productive relationships within the unit • Maintains positive and productive relationships external to the unit • Demonstrates awareness of the quality of professional work of unit members • Demonstrates sensitivity to career and mentoring needs of unit members • Accessible to faculty and staff within the unit • Demonstrates understanding of the needs and concerns of students • Accessible to students • Overall rating of Interpersonal Relationship skills
Communication Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Listens to and communicates with unit members • Listens to and communicates with external constituencies • Effectively represents the unit and its members to the rest of the university • Effectively communicates the unit's priorities to the upper level administration • Effectively communicates the upper level administration priorities to chairs • Effectively represents the unit and its members to the rest of the university • Produces clear reports and correspondence • Overall rating of Communication Skills

Domain	Item
Research/Professional/Community /Campus Endeavors	<ul style="list-style-type: none"> • Maintains an active research/scholarly agenda • Pursues professional growth opportunities • Engages in effective teaching • Contributes his/her services to professional organizations • Contributes his/her services to community and campus projects • Overall rating of Endeavors
Quality of Education in the Unit	<ul style="list-style-type: none"> • Advances the unit's undergraduate programs effectively • Advances the unit's graduate programs effectively • Advocates appropriate curriculum offerings • Handles external accreditation reviews effectively • Recruits new personnel and/or promotes recruitment skillfully • Demonstrates a commitment to ensuring a fair tenure and promotion process • Overall rating of Quality of Education
Support for Institutional Diversity	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrates commitment to advancing and supporting equal employment opportunities • Demonstrates commitment to mentoring of women and faculty from underrepresented groups • Provides reasonable accommodation for persons with disabilities • Ensures that staff are educated in EEO/AA concerns • Overall rating of Support for Institutional Diversity

באוניברסיטת סנט לואיס, ארה"ב⁷, מקיימים הערכה של דיקנים אקדמיים באמצעות חמישה קריטריונים לבדיקת האפקטיביות של הדיקן (טבלה 2):

טבלה 2: קריטריונים להערכת אפקטיביות של דיקנים

(Saint Louis University, USA)

Criteria	Items
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrate a strong commitment to and effectiveness in advancing excellent education (both undergraduate and graduate); research, scholarship; and creative activity. • Develop goals and strategic plans in collaboration with faculty and other academic leaders; ensure effective communication and implementation strategic plans and actions. • Ensure effective mentoring of faculty, assistant/associate, department chairs, and other staff.

⁷ אוניברסיטת סנט לואיס, ארה"ב, הערכת דיקנים אקדמיים

	<ul style="list-style-type: none"> • Enhance the quality of faculty, staff and programs in the college via strategic hiring and rigorous reviews for promotion and tenure. • Model professional behavior and respectful treatment of others, especially when addressing differences in opinion or managing challenging change processes. • Develop and implement procedures for the smooth, efficient, effective operation of the college. • Develop effective external partnerships that advance the mission of the college. • Ensure positive morale; inspire pride in and optimal performance of faculty, staff and students.
University Citizenship	<ul style="list-style-type: none"> • Contribute to the university's mission and strategic goals and enhance the excellence of the university. • Advance the diversity of goals of the institution. • Enhance interdisciplinary research and education in areas of strategic importance to the university. • Work effectively with other deans, administrators, faculty, students and staff. • Comply with University, governmental, and professional policies and procedures. • Effectively represent the university to external constituencies.
Communications	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate effectively information and decisions to the college's faculty, staff and students. • Communicate effectively the goals of the college and university mission to internal and external constituencies. • Foster effective shared governance.
Budget and Use of Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Make budget decisions consistent with college goals and within college and institutional financial parameters. • Use resources strategically, effectively, and efficiently. • Develop strategies for generating revenue. • Work with other colleges and units of the university to design budget-sharing strategies. • Encourage entrepreneurship throughout the college
Development	<ul style="list-style-type: none"> • Work with the Development Office and the College Director of Development in establishing fundraising goals and assuring goals are accomplished.

Bryman (2007) זיהה 13 היבטים של התנהגות המנהיג ברמת המחלקה ו-12 היבטים ברמה המוסדית שניתן לקשר אותם עם מנהיגות אפקטיבית, מתוך מחקרים שנערכו בבריטניה, אוסטרליה וארה"ב. היבטים אלו מוצגים בטבלה 3.

טבלה 3: התנהגויות מנהיגים הקשורות עם מנהיגות אפקטיבית

(Bryman, 2007)

Main Leadership Behavior Associated with Leadership Effectiveness at Institutional Level	Main Leadership Behavior Associated with Leadership Effectiveness at Department Level
A proactive approach to pursuing the university's mission	Clear sense of direction/strategic vision
An emphasis on a visionary approach that guides and provides focus for what the leader seeks to achieve for the institution	Preparing department arrangements to facilitate the direction set
Being internally focused, i.e., in being well connected in the institution, being seen and drawing inspiration from its participants	Being considerate
Being externally focused, i.e., networking with a variety of constituencies and reinforcing within those constituencies the direction the university is taking - good understanding of higher education	Treating academic staff fairly and with integrity
Having personal integrity	Being trustworthy and having personal integrity
Introducing changes in a way that entails consultation with others	Allowing the opportunity to participate in key decisions/encouraging open communication
Importance of not sealing leaders off from the university at large	Communicating well about the direction the department is going
Importance of not undermining pre-existing organizational culture	Acting as a role model/having credibility
Being flexible in approach to leadership	Creating a positive/collegial work atmosphere in the department
Entrepreneurial/risk-taking	Advancing the department's cause with respect to constituencies internal and external to the university and being proactive in doing so
Influencing the organizational culture and values to support change	Providing feedback on performance

Designing structures to support change	Providing resources for and adjusting workloads to stimulate scholarship and research
	Making academic appointments that enhance department's reputation

במחקר שנערך באוסטרליה (Scott, Coates & Anderson, 2008) נבחנו, בין השאר, מדדי ביצוע למנהיגים בהשכלה גבוהה באמצעות סקר שנערך בקרב מדגם של 513 ממלאי תפקידי ניהול (סגני נשיא וראשי תוכניות/ראשי מחלקות) באוניברסיטאות במדינה. המשיבים התבקשו לדרג את מדדי הביצוע פעמיים: הדירוג הראשון התייחס לרמת החשיבות של כל מדד לאפקטיביות של המנהיג בתפקיד הספציפי שבו הוא מכהן; הדירוג השני התייחס לסדר העדיפויות של המשיבים בשיפור הביצועים שלהם בכל מדד. מתוך סקר זה, זוהו 25 אינדיקטורים (פריטים) שקובצו לחמש קבוצות המהוות סולמות מדידה למנהיגות אפקטיבית (ב Error! Reference source not found.).

באופן כללי, היכולת ליישם יוזמות באופן יעיל נמצא כאינדיקטור החשוב ביותר למנהיגות אפקטיבית. השונות בתשובות בין התפקידים השונים הייתה גדולה יותר במדדים הקשורים לביצוע פיננסי, כאשר בעלי התפקידים הבכירים יותר דירגו מדדים אלו כחשובים יותר. לעומת זאת, התקבלו תשובות דומות יותר בין בעלי התפקידים השונים עבור מדדים הקשורים ליישום אפקטיבי, השגת הכרה או מוניטין, תוצרי למידה והוראה ותוצרים אישיים ובין אישיים.

טבלה 4: סולמות מדידה והפריטים למנהיגות אפקטיבית, אוסטרליה

(Scott, Coates & Anderson, 2008)

Scale	Item
Personal and Interpersonal Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving goals set for your own professional development • Establishing a collegial working environment • Formative involvement of external stakeholders in your work • Having high levels of staff support • Producing future learning and teaching leaders
Learning and Teaching Outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving high-quality graduate outcomes • Enhanced representation of equity groups • Improving student satisfaction ratings for learning and teaching • Increased student retention rates • Producing significant improvements in learning and teaching quality • Winning learning and teaching awards and prizes
Recognition and Reputation	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving a high profile for your area of responsibility • Achieving positive outcomes from external reviews of the area • Being invited to present to key groups on learning and teaching

	<ul style="list-style-type: none"> • Publishing refereed papers and reports on learning and teaching • Receiving positive user feedback for your area of responsibility
Financial Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving a positive financial outcome for your area of responsibility • Meeting student load targets • Securing competitive funds related to learning and teaching
Effective Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Bringing innovative policies and practices into action • Delivering agreed tasks or projects on time and to specification • Delivering successful team projects in learning and teaching • Producing successful learning systems or infrastructures • Successful implementation of new initiatives

במחקר שנערך באוניברסיטאות במלזיה (Ghasemy, Hussin, & Daud, 2016) ונשען על מחקרים קודמים שנעשו באוניברסיטאות באוסטרליה וניו זילנד (Scott, Coates, & Anderson, 2008; Scott & McKellar, 2012), נבחנו יכולות מנהיגות וכישורים ניהוליים. המחקר נערך בקרב מנהיגים אקדמיים (סגני נשיאים, משנים לנשיאים, דיקנים וסגני דיקנים, מנהלים, ראשי מחלקות ופרופסורים שלא מילאו תפקיד רשמי באוניברסיטה) בשני שלבים: בשלב הראשון (שלב הפיילוט), ענו על השאלון 90 משיבים מ-9 אוניברסיטאות במלזיה בשלב השני של המחקר, ענו על השאלון 368 משיבים מ-25 אוניברסיטאות במלזיה. תוצאות המחקר הראו ממצאים דומים למחקרים הקודמים.

כלי המחקר נבנה מחמש סולמות מדידה ראשיות (טבלה 5):

1. יכולות אישיות (Personal capabilities scale): ויסות עצמי (Self-regulation), החלטיות (Decisiveness), מחויבות (Commitment).
2. יכולות בינאישיות (Interpersonal capabilities scale): השפעה (Influencing), הזדהות (Empathizing).
3. יכולות קוגניטיביות (Cognitive capabilities scale): אבחנה (Diagnosis), אסטרטגיה (Strategy), גמישות והיענות (Flexibility and responsiveness).
4. יכולות (Competencies scale): פעולות הקשורות לאוניברסיטה (University operations), כישורי ארגון עצמי (Self-organization skills), לימוד והוראה (Learning and teaching).
5. ביצועים (Performance scale): תוצרים אישיים ובינאישיים (Personal and interpersonal outcomes), תוצרי לימוד והוראה (Learning and teaching outcomes), הכרה ומוניטין (Recognition and reputation), ביצועים פיננסיים (Financial performance), יישום אפקטיבי (Effective implementation).

טבלה 5: סולמות מדידה והפריטים ליכולות מנהיגות וכישורים ניהוליים, מלזיה

(Ghasemy, Hussin, & Daud, 2016)

Scale	Item
Personal capabilities scale	
Self-regulation	<ul style="list-style-type: none"> • Deferring judgment and not jumping in too quickly to resolve a problem. • Understanding my personal strengths and limitations • Admitting to and learning from my errors • Bouncing back from adversity • Remaining calm under pressure or when things take an unexpected turn
Decisiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Being willing to take a hard decision • Being confident to take calculated risks • Tolerating ambiguity and uncertainty • Being true to one's personal values and ethics
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Having energy, passion and enthusiasm for learning and teaching • Wanting to achieve the best outcome possible • Taking responsibility for program activities and outcomes • Persevering when things are not working out as anticipated • Pitching in and undertaking menial tasks when needed
Interpersonal capabilities scale	
Influencing	<ul style="list-style-type: none"> • Influencing people's behavior and decisions in effective ways • Understanding how the different groups that make up my university operate and influence different situations • Working with very senior people within and beyond my university without being intimidated • Motivating others to achieve positive outcomes • Developing and using networks of colleagues to solve key workplace problems • Giving and receiving constructive feedback to/from work colleagues and others
Empathizing	<ul style="list-style-type: none"> • Empathizing and working productively with students from a wide range of backgrounds • Empathizing and working productively with staff and other key players from a wide range of backgrounds • Developing and contributing positively to team-based programs • Being transparent and honest in dealings with others

Cognitive capabilities scale	
Diagnosis	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosing the underlying causes of a problem and taking appropriate action to address it • Recognizing how seemingly unconnected activities are linked
Strategy	<ul style="list-style-type: none"> • Seeing and then acting on an opportunity for a new direction • Tracing out and assessing the likely consequences of alternative courses of action • Using previous experience to figure out what is going on when a current situation takes an unexpected turn • Thinking creatively and laterally • Having a clear, justified and achievable direction in my area of responsibility • Seeing the best way to respond to a perplexing situation • Setting and justifying priorities for my daily work
Flexibility and responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Adjusting a plan of action in response to problems that are identified during its implementation • Making sense of and learning from experience • Knowing that there is never a fixed set of steps for solving workplace problems
Competencies scale	
University operations	<ul style="list-style-type: none"> • Understanding the role of risk management and litigation in my work • Understanding how universities operate • Understanding of industrial relations issues and processes as they apply to higher education • Being able to help my staff learn how to deliver necessary changes effectively • An ability to chair meetings effectively • Having sound administrative and resource management skills
Self-organization skills	<ul style="list-style-type: none"> • Being able to manage my own ongoing professional learning and development • Being able to use IT effectively to communicate and perform key work functions • Being able to organize my work and manage time effectively • Being able to make effective presentations to a range of different groups
Learning and teaching	<ul style="list-style-type: none"> • Having a high level of up-to-date knowledge of what engages university students in productive learning • Understanding how to implement successfully a new higher education program

Performance scale	
Personal and interpersonal outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving goals set for your own professional development • Establishing a collegial working environment • Formative involvement of external stakeholders in your work • Having high levels of staff support • Producing future learning and teaching leaders
Learning and teaching outcomes	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving high-quality graduate outcomes • Enhanced representation of equity groups • Improving student satisfaction ratings for learning and teaching • Increased student retention rates • Producing significant improvements in learning and teaching quality
Recognition and reputation	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving a high profile for your area of responsibility • Achieving positive outcomes from external reviews of the area • Being invited to present to key groups on learning and teaching • Publishing refereed papers and reports on learning and teaching • Receiving positive user feedback for your area of responsibility
Financial performance	<ul style="list-style-type: none"> • Achieving a positive financial outcome for your area of responsibility • Meeting student load targets • Winning resources for your area of responsibility
Effective implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Bringing innovative policies and practices into action • Delivering agreed tasks or projects on time and to specification • Delivering successful team projects in learning and teaching • Producing successful learning systems or infrastructures • Successful implementation of new initiatives

2.9 פיתוח מנהיגות במערכת האקדמית

באופן מסורתי, פיתוח מנהיגות לא נחשב כמרכיב מרכזי במדיניות ההשכלה הגבוהה, אך בשנים האחרונות, השינויים הגלובליים המהירים, המעמידים אתגרים משמעותיים איתם נאלצת מערכת ההשכלה הגבוהה להתמודד (Burquel, & Busch, 2018; Gigliotti & Ruben, 2017; Zulfqar et al., 2021), הביאו את סקטור ההשכלה הגבוהה בעולם להבנה כי עליו להתייחס ולתת יותר משקל לנושא ההתפתחות המקצועית של חברי הסגל והמנהלים וליזום תוכניות לפיתוח מנהיגות על מנת לעודד אותם לקבל על עצמם תפקידי מנהיגות (Gigliotti & Ruben, 2017; Zulfqar et al., 2021). על המנהיגים והמנהלים מופעל לחץ משמעותי להפוך את מערכת ההשכלה הגבוהה לחדשנית יותר ומגיבה טוב יותר לצרכים חברתיים, המנהלת מוסדות פעילים ברמה הלאומית אך בו בזמן גם ברחבי העולם. משום שההשכלה הגבוהה נמצאת תחת מכבש לחצים ומוגדרת מחדש בדרכים רבות, על האוניברסיטאות להסתמך על מנהיגים שיוכלו להתמודד עם השינויים הללו ביעילות (Burquel, & Busch, 2018).

באקדמיה, לרוב, חברי סגל בכירים, בעלי הישגים בהוראה ובמחקר ובעלי הערכה מקצועית, זוכים לתפקידי מנהיגות משמעותיים ומכהנים כדייקנים וראשי מחלקות, גם מבלי שהמוסד בוחן את הכישורים הניהוליים ואת כישורי המנהיגות שלהם (Ruben & Gigliotti, 2016). לרוב, גם חברי הסגל בעצמם רואים את הניסיון שלהם

בהוראה ומחקר כניסיון מספק על מנת להתאים לעמדות מנהיגות. עם זאת, הוותק וההצטיינות בהוראה ובמחקר והישגים מקצועיים אישיים אינם מספקים תמיד בסיס הולם להתמודדות יעילה עם האתגרים החדשים (Gigliotti & Ruben, 2017). בנוסף לשינויים החיצוניים איתם מתמודדת מערכת ההשכלה הגבוהה, נוספו שינויים בסוגי הידע והמיומנויות הנדרשים למנהיגות יעילה בכל רמות הארגון (Ruben & Gigliotti, 2018).

אנשי אקדמיה הוכשרו ללמד ולבצע מחקר. לכן, מכיוון שיש פחות התמקדות בפיתוח מנהיגות בהכשרתם, מנהיגים אקדמיים מתמודדים מצד אחד עם המתח הנוצר מהעיסוק בהוראה ובמחקר, ומצד שני עם הצורך לגלות אחריות מנהיגותית. מנהיגים אלו מרגישים לעיתים קרובות עמוסים ולכן משקיעים פחות במטלות שלהם בהוראה ובמחקר (Strathe & Wilson, 2006 in Zulfqar et al., 2021).

למרות שמחקרים מראים את החשיבות של פיתוח מנהיגות כגורם ההצלחה המרכזי להכנה שיטתית לתפקידי מנהיגות ואחריות, מוסדות להשכלה גבוהה מתמקדים רק לעתים רחוקות בטיפוח כישורים אלו. עם זאת, המנהיגות הינה מרכיב קריטי בהצלחה או כישלון של כל ארגון, כולל במוסדות להשכלה גבוהה, ויש להקדיש תשומת לב גדולה יותר לתוכניות לפיתוח מנהיגות (Day et al., 2014; Gigliotti & Ruben, 2017; Rehbock, 2020). יחד עם זאת, יצירה ויישום של תוכניות פיתוח יעילות למנהלים אקדמיים היא אינה משימה קלה. זה נכון בעיקר לגבי מוסדות המשלבים הוראה ומחקר כאשר קיים ריבוי מרכיבים שונים במשימות של המנהיגים האקדמיים, וכן כאשר חושבים על המנהיגות בעיקר במונחים של משמעת או מומחיות טכנית (Ruben & Gigliotti, 2018). במחקר, שביקש להדגיש את החשיבות של תוכניות לפיתוח מנהיגות באוניברסיטאות בארה"ב נטען, כי ישנה חשיבות רבה לתוכניות לפיתוח מנהיגות באקדמיה בקרב מנהלים בדרג הביניים. המוסד להשכלה גבוהה זקוק להם כמנהיגים על מנת לטפל בנושאים הרבים העומדים בפני המוסד, כך שיוכלו לקדם יעדים מוסדיים רחבים יותר (Kiel, 2015). מנהיגים אלו מונו או נבחרו לתפקיד (מנהל מחלקה, דיקן וכדומה) לאו דווקא מתוך רצון, לעיתים מתוך חובה, אך חלקם רואים בתפקיד הזדמנות לעצב את עתיד המחלקה או הפקולטה שלהם (Slowey, 1995 in Slowey, 2019). עם זאת, מנהלים אלו דיווחו על חוסר בהירות בדרישות התפקיד ומעטים מהם קיבלו הכשרה ניהולית רשמית (Slowey, 2019).

יש להבדיל בין פיתוח מנהיג ופיתוח מנהיגות; פיתוח מנהיג מתמקד בכישורים האישיים ובתכונות של המנהיג ואילו בפיתוח מנהיגות מתמקדים בדינמיקה החברתית והארגונית הנדרשת ממנהיג (Day, 2001 in Slowey, 2019). בעוד שסדנאות והדרכות קצרות טווח מסייעות במתן כישורי ניהול ספציפיים לתפקיד, יש צורך בהזדמנויות פיתוח מורחבות יותר על מנת לספק למנהיגים אפשרות לבנות רשתות של קשרים, ללמוד דרכי חשיבה חדשות ולקבל ניסיון רלבנטי לעבודה (Preston and Floyd, 2016; Slowey, 2019).

תוכניות להכשרה למנהיגות אקדמית משמשות בדרך כלל לפיתוח היכולת של הצוות הבכיר לקדם ולתמוך בפוטנציאל של הקולגות שלהם על מנת לתרום ליצירה ולהפצה של מידע באמצעות מחקר, פרסומים והוראה (Day, 2000; Zuber-Skerritt & Louw, 2014). בנוסף, תוכניות להכשרת מנהיגות מעוצבות כתוכניות להגדלת הידע של המנהיג, היכולות והכישורים שלו. תוכניות אלו מתמקדות בפיתוח היכולות הקולקטיביות של חברי הארגון להשתתף באופן יעיל בתפקידי מנהיגות, פורמליים ולא פורמליים, ובתהליכים בארגון שמקלים על ביצועים קבוצתיים וארגוניים והופכים אותם למוצלחים יותר (Day, 2000). יחד עם זאת, למנהיגים בדרג הביניים אין תמיכה מוסדית בפיתוח הכישורים והידע הדרושים, והאופי המגוון של תפקידים אלו מחייב מערכי מיומנויות ותחומי ידע מרובים (Kiel, 2015). מנהיגים אקדמיים בדרג הביניים נאלצים, בדרך כלל, ללמוד את התפקיד תוך כדי עבודה או באמצעות תהליך חונכות בלתי פורמלי. למרות שבאוניברסיטאות רבות מציעים תוכניות הכשרה למנהיגות, הניתנות על ידי אגף משאבי האנוש, מנהלים נוטים שלא להשתתף בהם. ייתכן שהדבר נובע מכך שהתוכניות המוצעות אינן תואמות את הניואנסים הקריטיים של התרבות ומבנה הפקולטה וכן את תוכניות הקריירה של חברי הסגל בכדי להפוך את תוכניות אלו לרלבנטיות לצרכי הסגל האקדמי (Kiel, 2015).

במחקרים נמצא, שמרכיבים של תוכניות למנהיגות אפקטיבית כוללים הבנה של מושגים, יישום של יכולות, תרגול רפלקטיבי, תקשורת ואסטרטגיה, הערכה עצמית וכלים אדמיניסטרטיביים כגון תכנון ומדדי ביצוע (Gigliotti & Ruben, 2017). פיתוח מנהיגים מתמקד בעיקר בהון האנושי וביכולות משופרות שאמורות לאפשר להם לחשוב ולפעול בדרכים חדשות ולהיות יעילים בתפקידי מנהיגים רשמיים (Day and Day, 2000; Day, 2015).

ניתן להגדיר את פיתוח המנהיגות כשיפור יכולתו של האדם לפעול ביעילות בתפקיד ובתהליך המנהיגותי. הגדרה זו בנויה על ההנחה שאם מנהיג יפתח ידע, כישורים ויכולות, הוא יהיה מנהיג יעיל יותר. עם זאת, ראיית המנהיג היא רחבה יותר ומעבר לתפקידיו הרשמיים מנהיגים לוקחים על עצמם גם תפקידים לא רשמיים (McCauley et al., 2010 in Kjellström, Stålné, & Törnblom, 2020).

מלבד התובנה ההולכת וגוברת לפיה מנהיגות טובה דורשת גישה מקצועית ומומחיות המבוססת על הכנה פורמלית, נטען כי ניתן לפתח מנהיגות אקדמית באמצעות למידה בלתי פורמלית וחוויית העבודה (Sparr, Knipfer, & Willems, 2017). רבים מהמוסדות להשכלה גבוהה מציגים תוכניות ניהול, מנהיגות וחניכה מקומיים כגישה שיטתית לפיתוח מנהיגים ומנהלים חדשים ויצירת צוות המחויב לארגון. המערך הנפוץ ביותר הוא לקיים מערך אימונים בסיסיים לניהול מקצועי, למשל ניהול סכסוכים, גיוס עובדים, הגדרת יעדים וביצוע ביקורות על ביצועים (CESAER, 2014). עם זאת, תוכניות אלו, המאורגנות באופן פנימי, אינן תמיד מספיקות לפיתוח הדור הנוכחי והחדש של מנהיגים ומנהלים במוסדות בינלאומיים להשכלה גבוהה, מכיוון שלעתים קרובות חסרה להם נקודת מבט חיצונית (Burquel, & Busch, 2018).

מבקרי ההכשרה הפורמלית טוענים כי רכישת המיומנויות בהכשרה כזו נובעת מהידע והמיומנויות של הצוות, אך ייתכן שההתנסויות הנלמדות אינן מתאימות לכל סיטואציה. עם זאת, למידה בלתי פורמלית וזו הרשמית של המנהיגים הולכות יד ביד, והכשרה פורמלית מרחיבה את הלמידה הבלתי פורמלית ובכך משפרת את היעילות והפיתוח המקצועי (Sparr, Knipfer, & Willems, 2017; Wilson & Hartung, 2015).

מנהיגות אקדמית כמנהיגות מעצבת

כאשר חושבים על פיתוח מנהיגות יש להבין, כי המנהיגות האקדמית שונה ממנהיגות בארגונים לא אקדמיים, היות והיא לא מערבת מבנים היררכיים קפדניים והמנהיגים האקדמיים תלויים, בדרך כלל, בגופים קולגיאליים. לכן, האחריות הקולקטיבית באקדמיה ותהליכי קבלת ההחלטות מתייחסים לגישה מנהיגותית "שטוחה" יותר, כלומר, האצלת אחריות לרמות נמוכות יותר וקידום הזהות הקולקטיבית והנאמנות למוסד. לקיום מנהיגות כזו, האקדמיה צריכה לאמץ מודל של **מנהיגות מעצבת** (transformational leadership) (Zulfqar et al., 2016; Zulfqar et al., 2021).

המנהיגים המעצבים מעוררים השראה בכפופים להם לבצע מעבר לציפיות שלהם מעצמם באמצעות פיתוח, גירוי אינטלקטואלי, והשראת המוּנהגים, המעודדים אותם להתעלות אל מעבר למטרה המתמקדת בהם עצמם אל מטרה גבוהה יותר של הקולקטיב, המשימה או החזון (Bass, 1985; Howell & Avolio, 1993). מנהיגים אלו הם נחשבים למנהיגים חזקים יותר בגלל התמיכה ושיתוף הפעולה של הקולגות שלהם ושל הכפופים להם (Alkhaja & Miniano, 2019). בנוסף, המנהיגות המעצבת משפיעה לטובה על הלמידה הארגונית והביצועים בארגון, על שביעות רצון בעבודה ועל האקלים הארגוני (Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013; Gaviria-Rivera & López-Zapata, 2019).

מסיבות אלו, ההכשרה למנהיגות מעצבת מציעה סביבה מתאימה למנהיגות באקדמיה ובה ניתן לבחון את הקשר בין שינוי בתכונות הפסיכולוגיות של מנהיגים לבין השיפור בהתנהגות שלהם בעבודה. במחקרים שבחנו את ההשפעה של הכשרה לפיתוח מנהיגים על המשתתפים נמצא, כי מנהיגים שהשתתפו בהכשרה של פיתוח מנהיגות מעצבת היו מנהיגים אפקטיביים יותר והציגו תגובות פסיכולוגיות והתנהגותיות חיוביות יותר. מנהיג שחוה תגובות פסיכולוגיות חיוביות יותר הראה גם התנהגויות חיוביות יותר. ההכשרה למנהיגות מעצבת תרמה באופן חיובי ללמידה של המשתתפים, והיעילות המתמשכת נבעה לא רק מתהליך ההתערבות, אלא גם מהמטרות והפעולה של המשתתף ותמיכה של המאמן (Chaimongkonrojna, & Steane, 2015; Mason, Mark Griffin, Sharon Parker, 2014).

ההתאמה של תוכניות פיתוח למנהיגות לארגון

המשמעות של פיתוח מנהיגות אינה זהה בכל ארגון ותוכנית טובה לפיתוח מנהיגות צריכה להיות מותאמת למערכת האקדמית. יש להבין את התפקידים המרובים של המנהלים והמנהיגים ואת צרכיהם ולהתאים אותם לתפקידים הניהוליים ולמבנים הארגוניים (Day et al., 2014; Kjellström, Stålné, & Törnblom, 2020).

ההנחה היא, שתוכנית לפיתוח מנהיגות תורמת להתקדמות הארגון, חיובית ורצויה לכל העובדים. עם זאת, תוכניות פיתוח מנהיגות שאינן מותאמות לציפיות המשתתפים עלולות דווקא להזיק וליצור חוויות שליליות (Kjellström, Stålné, & Törnblom, 2020).

הכשרות ותוכניות פיתוח כשלעצמן אינן ערובה למנהיגות טובה, חייבת להיות גם נכונות לשינוי התנהגויות ושיפור המודעות העצמית בקרב המנהיגים (CESAER 2014). חשוב לקחת בחשבון את הספציפיות של מנהיגות בהקשר האקדמי, שכן מנהיגים באקדמיה, יותר מאשר מנהיגים בארגונים אחרים, מאתגרים ללא הרף על ידי ניהול אוטונומיה, שינוי ואי וודאות (Braun et al., 2016). האוטונומיה הינה מרכזית בזהות האקדמית. אנשי אקדמיה קובעים לעצמם כיצד לעבוד וכמעט שאינם מוגבלים על ידי מבנים ארגוניים. כמו כן, השינוי הוא אלמנט נוסף אשר זקוק ללא הרף לתשומת ליבם של מנהיגים אקדמיים, משום שהאוניברסיטאות נדרשות לא רק ליזום שינויים, אלא גם להגיב לשינויים בחברה. בנוסף, חוסר הוודאות יוצר אתגר מהותי עבור מנהיגים אקדמיים בשל הקושי לחזות בתנאים אלו הצלחה במחקר ודרכי קריירה אקדמית עדיפות (Corley, 2010, in Rehbock, 2020).

המערך המגוון של אנשי המקצוע במוסד להשכלה גבוהה (סגל מנהלי, סגל טכני וסגל אקדמי) בנוי, לעיתים קרובות, מתרבות העבודה, קריטריונים לביצוע ומבני תמריץ שונים. ההשקפות המגוונות של העובדים סותרות לעתים קרובות את היעדים של המוסד, את המסורת של קבלת החלטות קולגיאליות ואת בעלי העניין החיצוניים הרבים. לכן, פיתוח מנהיגות מוצלח ויעיל דורש תכנון מתחשב ומותאם לאופי המנהיגות ולמציאות בה נמצאת מערכת ההשכלה הגבוהה (Ruben & Gigliotti, 2018).

יש לקחת בחשבון כי רוב המנהיגים הקולגיאליים המשתתפים בתוכניות פורמליות לפיתוח מקצועי הם אוטודיקטים בנוגע לתפקידי מנהיגות וניהול, עם מעט הכשרה למנהיגות. יתר על כן, הכשרה למנהיגות מתמקדת לרוב ברעיונות בירוקרטיים וניהוליים, ופחות בהובלה והנעת שינויים בהקשרים קולגיאליים (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016 in McGrath et al., 2019). מחקרים מצביעים על כך שמנהיגים קולגיאליים חווים אתגרים וקושי הנובעים מהציפיות מול דרישות התפקיד, תחושת אחריות גדולה וכוח מועט לפעולה (McGrath et al., 2019).

רוב האוניברסיטאות בנויות ממודלים קולגיאליים בעבודה, בהם חברי הצוות האקדמי נבחרים לתפקידי מנהיגות כדי לשמש "כראשונים בין שווים" במטרה הגלויה להוביל באופן קולגיאלי, ובו זמנית נדרש מהם לקיים גם שימוש במודל היררכי של מנהיגות, כמו בארגונים לא אקדמיים (Sahlin & Eriksson-Zetterquist, 2016 in McGrath, Roxå, & Bolander Laksov, 2019). ריבוי זה של צורות מנהיגות הפעיל לחץ על מערכת ההשכלה הגבוהה לפתח תפקידים ורטינות למנהיגות, מה שהוביל לעלייה במספר קורסי המנהיגות והתוכניות לאקדמאים (Tight, 2012 in McGrath et al., 2019).

מבנה הניהול של ההשכלה הגבוהה יוצר מתחים וקשיים הנובעים מהשילוב של ניהול פורמלי ולא פורמלי. לרוב, תפקידים ניהוליים קולגיאליים ותפקידי ניהול מוכוונים חופפים. סוג זה של חפיפה מהווה נקודת חיבור טבעית בין מבני הניהול ברוב הארגונים. אולם, לעיתים, החפיפה יוצרת גבולות סמכות מטושטשים ולכן גם מרחב תמרון קטן יותר למנהיגים (Bremer, 2015 in McGrath et al., 2019). השילוב של קולגיאליות ותרבות של קונצנזוס מצד העמיתים איתם המנהיג עובד ושתרמו למינוי לתפקיד, מהווה חרב פיפיות ומהווה את האיום הגדול ביותר של יוזמות לשינויים (McGrath et al., 2019).

2.9.1 תוכניות להכשרה למנהיגות באקדמיה

במטא-אנליזה להערכת אפקטיביות של תוכניות למנהיגות (Lacerenza et al., 2017), הוצגו ארבעה קריטריונים להערכת תוצרי התוכנית (Kirkpatrick, 1959):

1. תגובות (reactions) - התגובות משקפות את הגישה של הלומד כלפי התוכנית, כגון תועלת מהלימוד ושביעות רצון מהמנחים.

2. למידה (learning) - הלמידה מתייחסת לשינוי בידע וביכולות של הלומד ועד כמה הוא יוכל ליישם אותם לאחר התוכנית.
3. העברה (transfer) - תוצאות ההתנהגות של הלומד. עד כמה המנהיג ינצל את הכישורים והיכולות הנלמדים במהלך התוכנית בעבודה.
4. תוצאות (results) – עד כמה הלומד הצליח להשיג את יעדי הארגון, כולל עלויות ורווחים של החברה, שיעורי עזיבה והיעדרות של עובדים. כלומר, מה התועלת של התוכנית לארגון בהשוואה לעלות שלה.

ממצאי המחקר הראו שתוכניות למנהיגות הינן אפקטיביות ומובילות לשיפור בתגובות, בלמידה, בהעברה ובתוצאות, בעיקר כאשר מתייחסים לאלמנטים שונים הקשורים לעיצוב התוכנית, אלמנטים של העברה ושל יישום. מתוך ממצאי המחקר, החוקרים פירטו שורה של המלצות לעיצוב תוכנית מנהיגות (Lacerenza et al., 2017):

- עריכת ניתוח צרכים וזיהוי התוצאות הרצויות בהתבסס על המטרות של המשתתפים.
- שימוש בשיטות לימוד שונות (תיאוריה, הדגמה ותרגול).
- עדיפות לעריכת משוב ממקור אחד מאשר משוב מקיף ממגוון מקורות.
- קיום של פגישות אימון מרובות, מופרדות במרווחים של זמן.
- התייעצות עם מומחים מתחומים אחרים.
- היעזרות במאמן אישי לניהול ומנהיגות.

במחקר שנערך בבריטניה ביקשו לבחון את המנהיגות באקדמיה במוסדות להשכלה גבוהה בבריטניה. החוקרים ציינו מספר השלכות פרקטיות לפיתוח מנהיגות באקדמיה (Bolden et al., 2012):

- "Win hearts and minds" - הקשר הרגשי והאינטלקטואלי הנתפס בין מנהיגים אקדמיים לבין אליו ההולכים אחריהם הוא חשוב.
- טיפוח הדור הבא וראייה לרחוק של הקריירה האקדמית.
- יצירת מרחב המאפשר שגשוג.
- עידוד תרבות של דיון וחקירה.
- יצירה והטמעה של מבנים ותהליכים התומכים בזוויות רלוונטיות.
- בניית תחושת קהילתיות ועידוד אזרחות ארגונית.
- קיום של מנגנונים לא רשמיים להשתתפות ולמעורבות.
- ניהול ביצועים על ידי חיזוק הזהות המשותפת.
- ניהול משא ומתן והתייחסות לעמיתים כאנשי מקצוע.
- שמירה על חברות בקהילה האקדמית.

במחקר שנערך בנושא המנהיגות בהשכלה גבוהה בבריטניה ובאוסטריה (Preymann et al., 2016) נטען, כי ישנן עדויות המצביעות על כך שבשתי המדינות צורות ההכשרה המסורתיות לפיתוח מקצועי (למשל, סמינרים או סדנאות) אינן מספיקות על מנת לעמוד בדרישות הפיתוח המקצועי למנהלים שהם אנשי אקדמיה. הדבר נובע בעיקר ממגבלות זמן של המנהלים הנגרמות מהצורך להשקיע רבות בהוראה, מחקר וניהול. לכן, ככל הנראה יעיל יותר לשלב אופנים שונים של השכלה והכשרה. אף על פי שסמינרים וסדנאות עשויים להעניק ידע חדש ושיטות חדשות למנהיגים, ההתפתחות האישית מצריכה בנוסף סוגי הדרכה אחרים, כגון מודלים ממוסדים ומשלימים של אימון וחונכות שיכולים לחזק את יכולת השיקוף העצמי של המנהיגים (Preymann et al., 2016). אומנם, גם בבריטניה וגם באוסטריה מזהים דרכים דומות להשגת ההתפתחות המקצועית של מנהלים באקדמיה, אך נראה כי קיים שוני במודעות ובתהליך של פיתוח המנהיגות. בבריטניה, קיימת מסגרת מדיניות ברורה ברוב האוניברסיטאות המנחה את האסטרטגיה של המוסד לפיתוח המנהיגות. בנוסף, האוניברסיטאות בבריטניה שמות דגש רב יותר על פיתוח של מנהיגים לעתיד (Bolden et al., 2012; Preymann et al., 2016). באוסטריה, לעומת זאת, אין עדיין מדיניות סדורה במוסדות, אך נראה כי ישנה מחויבות לפיתוח מנהיגות. בנוסף, באוסטריה אין עדיין פעילות בנושא של פיתוח מנהיגים לעתיד (Preymann et al., 2016).

דוגמאות של תוכניות לפיתוח מנהיגות באקדמיה בעולם:

תוכניות למנהיגות וניהול, אוניברסיטת Cambridge, בריטניה

האוניברסיטה תומכת במנהיגים ובמנהלים באמצעות כלים שונים הכוללים מגוון קורסים ותוכניות לפיתוח מנהיגות וניהול וכן רשת למנהלים ומנהיגים, על מנת לעזור להם להישאר בקשר ולתת אפשרות של תמיכה, שיתוף ולמידה ביניהם. בנוסף, האוניברסיטה מציעה תוכנית מנהיגות לנשים:

1. תוכנית למנהיגות כוללת המיועדת למנהיגים באקדמיה ובמחקר (Inclusive Leadership Programme) (Academic and Research Leaders)⁸. התוכנית בנויה כך שהיא נותנת תמיכה למנהיגים ולמנהלים, ומעניקה להם יכולות ותובנות שנדרשים להם על מנת להוביל אחרים באופן אפקטיבי. התוכנית מאפשרת למשתתפים לשקף את סגנון המנהיגות הנוכחי שלהם ומספקת טכניקות בהן הם יכולים להשתמש על מנת לנהל ביעילות מגוון רחב של נקודות מבט וליצור תרבות כוללת ברחבי האוניברסיטה. בהתחשב בסדרי העדיפויות האסטרטגיים של האוניברסיטה, חשוב כי מנהיגים ומנהלים יבינו את ההשפעה של החלטותיהם לאורך ציר הזמן התעסוקתי וידעו להפחית את הסיכון לאפליה מינית, גזעית או אחרת, בין אם מפורשת ובין אם בצורה משתמעת.

התוכנית דורשת השתתפות פעילה בשתי פגישות הנמשכות כיומיים וחצי והשתתפות בפעילויות השונות בין הפגישות. בתחילת התוכנית ובסופה מועבר להם שאלון מנהיגות. התוכנית כוללת פעילויות של הדרכה, פעילויות בצוותים ופעילויות ברמת האינדיבידואל. בתוכנית מעודדים את המשתתפים לקשר בין הניסיון הקודם שלהם לבין תכני הקורס ולתרגל את הסיטואציות השונות במקום העבודה.

2. תוכנית למנהיגות בכירה (Senior leadership programmes)⁹, בתוכנית זו שלושה שלבים:

השלב הראשון מיועד למנהיגים המבקשים להתקדם לתפקיד ראש מוסד ונמשך 4 חצי ימים. התכנים הנלמדים בשלב זה: מנהיגות בהקשר של האוניברסיטה, הובלה ושיתוף של אחרים, התמודדות עם מצבים מאתגרים, והובלת שינוי מוצלח.

השלב השני מיועד לראשי מוסדות חדשים או בתפקידים מקבילים להם ונמשך על פני 5 ימים. התכנים הנלמדים בשלב זה: ראש המוסד כמנהיג, הובלת אסטרטגיה, הובלת אחרים בתוך תהליך של שינוי, והובלת שיחה.

השלב השלישי מיועד לראשי מוסדות ותיקים ונמשך על פני 6 מפגשים קבוצתיים. התכנים הנלמדים בשלב זה מותאמים לעמידה בדרישות הספציפיות של כל משתתף: שלב אבחון לזיהוי חוזקות המנהיג ותחומי ההתפתחות שלו, אימון להתפתחות מקצועית, קבוצות של למידה הדדית מעמיתים המספקות אפשרות לחקור ולפתור סוגיות שהועלו על ידיהם, "יום השפעה" הנועד להעריך את השפעת הלמידה של המשתתפים מהתוכנית, ותוכנית פעולה לעתיד.

3. תוכנית למנהיגות כוללת (Inclusive Leadership Programme)¹⁰. התוכנית מיועדת למנהלים ומנהיגים אקדמיים, לצוות המחקר ולצוות המקצועי הלא אקדמי. התוכנית תומכת באוכלוסייה זו על ידי הקנייה של כישורים ותובנות הדרושים להם בכדי להוביל אחרים בצורה יעילה. התוכנית מאפשרת למשתתפים לשקף את סגנון המנהיגות הנוכחי שלהם ולספק טכניקות למגוון רחב של נקודות מבט ותרבות כוללת בסביבת האוניברסיטה.

מטרות התוכנית:

⁸ תוכנית למנהיגות כוללת, קיימברידג', בריטניה
⁹ תוכנית למנהיגות בכירה, קיימברידג', בריטניה
¹⁰ תוכנית למנהיגות כוללת, קיימברידג', בריטניה

- לאפשר למנהלים ולמנהיגים לפתח את היכולות שלהם וליצור סביבת עבודה המייעלת את הרווחה הגופנית, הנפשית והחברתית שלהם ושל אלו שהם מובילים.
- להבהיר את תחומי האחריות המרכזיים, תמיכה בביצועים טובים, תמיכה בהקצאת עבודה, פיתוח וגמישות בעבודה.
- הבנת ההשפעה של ההטיה על קבלת החלטות ועל מערכות היחסים, ובניית אסטרטגיות המבטיחות הוגנות ועקביות.
- הבנת ההקשר וההשפעה של מנהיגות אישית וסגנונות תקשורת, על מנת לקדם סביבה פרודוקטיבית וקשרי עבודה חיוביים.

התוכנית בנויה משלושה מפגשים (3.5 ימים) וכוללת לימוד תיאוריות, פעילויות בקבוצות קטנות וגדולות, ניתוחי מקרי בוחן וסדנאות תרגול.

בנוסף, התוכנית מהווה חלק מיוזמה אוניברסיטאית לסגירת פערים בקרב נשים וקבוצות מיעוט (כולל קידום ושוויון בשכר).

4. **תוכנית מנהיגות לנשים** (Wo+Men's Leadership Centre programmes)¹¹. מרכז המנהיגות באוניברסיטה מציע תוכניות וסדנאות ייחודיות וחדשניות שמטרתן להכין נשים לתפקידי מנהיגות בכירים. אחת התוכניות המוצעות היא **תוכנית להעצמת נשים מנהיגות**: Cambridge Rising Women Leaders Programme, הנמשכת במשך 3 ימים ומיועדת לנשים בתפקידי ניהול זוטרים ודרג הביניים השואפות להתקדם לעמדות ניהול בכירות. תרומת התוכנית:

- העלאת המודעות העצמית של המשתתפת באמצעות ניתוח סגנון המנהיגות והיעילות העצמית שלה.
- בניית כוח: למידת מיומנויות משא ומתן לשיפור התקשורת, מנהיגות נשית, בניית אמון צוותי ואישי.
- חוויות משותפות: הקשבה, דיון והחלפת דעות עם מנהיגים מצליחים בעולם הארגוני ממגוון מגזרים.

5. **רשת למנהלים ומנהיגים** (Leaders and managers network)¹². הרשת מיועדת לעובדי האוניברסיטה בעלי אחריות מקצועית על עובדים אחרים, מכל התחומים, הדיסציפלינות ורמות הניהול. הרשת נועדה לתמוך במנהלים ולעזור להם להישאר בקשר, לשתף אחרים בניסיונם האישי, לעודד למידה הדדית, לתמוך בצוותים ולנהל עומסי עבודה, כך שיוכלו לספק סביבת עבודה יעילה, סבלנית ומכבדת.

האוניברסיטה הלאומית האוסטרלית (ANU), אוסטרליה

האוניברסיטה מציעה תוכניות לפיתוח מנהלים (לאו דווקא אקדמיים) ותוכנית למנהיגות אקדמית:

פיתוח מנהלים¹³ - תוכנית זו מציעה סדנאות לפיתוח יכולות ניהול ומנהיגות למנהלים (מכל המגזרים), ביניהן: תוכנית כוללת למנהיגות המקנה יכולות לניצול הפוטנציאל של צוותים מגוונים, פיתוח יכולות בצוותים מובילים, פיתוח חשיבה כוללת, יצירת מרחב עבודה ייחודי, משתף ומגוון יותר, ופיתוח אסטרטגיות אישיות להשגת יעילות מנהיגותית גדולה יותר.

מנהיגות אקדמית בלמידה והוראה¹⁴ - התוכנית כוללת סדרה של שמונה מודולים של פעילויות לפיתוח מקצועי, שנועדו לעזור למשתתפים להרחיב ולהעשיר את יכולות המנהיגות שלהם. התוכנית מיועדת לחברי הסגל האקדמי והמנהלי המעוניינים (או מכהנים) בתפקידי מנהיגות פורמליים ולא פורמליים הקשורים להוראה ולמידה.

¹¹ תוכנית מנהיגות לנשים, קיימברידג', בריטניה

¹² רשת למנהלים ומנהיגים, קיימברידג', בריטניה

¹³ פיתוח מנהלים, האוניברסיטה הלאומית האוסטרלית, אוסטרליה

¹⁴ מנהיגות אקדמית, האוניברסיטה הלאומית האוסטרלית, אוסטרליה

התוכנית כוללת תכנים של מודלים ותיאוריות מנהיגות, מנהיגות בהקשר האקדמי, מטרות וערכים, והיכולות והאיכויות הנדרשים מהמנהיג: סקירת היכולות והאיכויות של המשתתף, זיהוי חוזקות המנהיגות של המשתתף ואפשרויות הצמיחה שלו, שימוש בתרגול רפלקטיבי לבניית יכולות ואיכויות המנהיגות של המשתתף, הקניית מיומנויות אימון, הבהרת הערכים וסדרי עדיפויות, מסגור מטרות ויעדים, התאמת הבחירות והפעולות של המשתתף לערכים ולסדרי העדיפויות שלו, ניהול הלך הרוח והרגשות של המשתתף, פיתוח שיטות אימון עצמי, הבנת אנשים, שיטות השפעה, ועוד.

אוניברסיטת קולומביה הבריטית (UBC), קנדה

האוניברסיטה מציעה תוכנית לפיתוח מנהיגות אקדמית, ותוכנית לפיתוח מנהיגות המיועדת לצוותים מקצועיים ולמנהלים חדשים.

1. תוכנית לפיתוח מנהיגות אקדמית¹⁵ - תוכנית בת 9 חודשים המיועדת למנהלי מחלקות חדשים, דיקנים, ולמנהלים אחרים הממלאים תפקידים של מנהיגות אקדמית. לתוכנית שלוש מטרות עיקריות:

- להעצים את האפקטיביות והסיפוק האישי של מנהלים, דיקנים ומנהיגים אקדמיים אחרים.
- לבטא ציפיות לגבי תפקידיהם ותחומי האחריות שלהם.
- לתמוך בפיתוח של יכולות המנהיגות באוניברסיטה באמצעות למידה המבוססת על פתרון בעיות, סדנאות עבודה ואימון אחד על אחד.

בנוסף, התוכנית מספקת הזדמנויות לנטוורקינג למנהיגים אקדמיים חדשים עם הקולגות שלהם בתוכנית ועם מנהיגים בעלי ניסיון ומומחים מיחידות אחרות באוניברסיטה; העלאת המודעות של המשתתפים ביכולות המנהיגות שלהם, החוזקות והסגנונות, וכן זיהוי אסטרטגיות, כלים וגישות שעשויות לסייע להם להצליח בתפקידם.

התוכנית בנויה משלושה חלקים:

- יסודות המנהיגות - בחלק זה מתקיים "מחנה אימונים" (boot camp) במשך שלושה ימים הכולל: התמקדות ביסודות התפעוליים היומיומיים של המנהיגות האקדמית כגון עבודה אפקטיבית עם הצוות, התקציב והפיננסים, מציאת המשאב הנכון וייעוץ מראש המוסד. בנוסף, התמקדות בבניית היכולות של המנהיג.
- סדנאות אונליין המתמקדות בנושאים נרחבים של מנהיגות תוך שימוש אינטנסיבי בחקר מקרים ושיתוף פעולה בקבוצות קטנות; מפגשים אישיים הכוללים עבודה קבוצתית תוך התמקדות בנושאים המועלים על ידי המשתתפים או תרחישים הניתנים על ידי המנחים.
- פיתוח ותמיכה של האינדיבידואל - חלק זה כולל אימון (coaching) לאורך הקורס, אחד על אחד, על מנת לתמוך במשתתפים בזיהוי והשגה של מטרות המנהיגות שלהם.

2. תוכנית לניהול¹⁶ - תוכנית לפיתוח מנהיגות למנהלים מיועדת לעובדים המשמשים בתפקידי ניהול שלוש שנים או פחות. התוכנית, בת 8 חודשים, מעניקה למנהלים חדשים יכולות בסיסיות, ידע וכלים להצלחה וצמיחה בתפקידי מנהיגות באוניברסיטה. במשך התוכנית המשתתפים משתפים מניסיונם ולומדים על שיטות עבודה מוצלחות בנושאים הקשורים להובלה.

3. תוכניות מנהיגות לנשים - האוניברסיטה לא מציעה תוכנית ייעודית לפיתוח מנהיגות נשים מנהלות באוניברסיטה, אך מציעה תוכניות לנשים מנהלות (לאו דווקא מצוות האוניברסיטה):

- תוכנית משא ומתן לנשים¹⁷ - תוכנית לשיפור יכולות המשא ומתן אצל נשים המעוניינות להגדיל את ההשפעה שלהן כמנהיגות.

¹⁵ תוכנית לפיתוח מנהיגות אקדמית, אוניברסיטת קולומביה הבריטית, קנדה

¹⁶ תוכנית לפיתוח מנהיגות למנהלים, אוניברסיטת קולומביה הבריטית, קנדה

¹⁷ תוכניות משא ומתן לנשים, אוניברסיטת קולומביה הבריטית, קנדה

- **תוכנית לנכחות מנהיגותית בעלת עוצמה**¹⁸ - תוכנית בת 4 שבועות המאפשרת לנשים להציג מנהיגות באמצעות תקשורת ופיתוח הכישורים הנדרשים על מנת להראות ולהישמע כמנהיגות חזקות ובטוחות.

תוכנית לפיתוח מנהיגות אפקטיבית באוניברסיטת Rutgers, בארה"ב

האוניברסיטה מפעילה מרכז לפיתוח מנהיגות אקדמית¹⁹ ומיועדת לקהילת האוניברסיטה. המרכז מספק תוכניות ושירותים למנהיגים נוכחים ולאנשים השואפים להיות מנהיגים בעלי אחריות אקדמית, המבקשים לפתח את יכולות המנהיגות והתקשורת שלהם וכן את היכולות הארגוניות. בין התוכניות במרכז:

1. **תוכנית למנהיגות אקדמית** (Rutgers Leadership Academy - RLA)²⁰. משך התוכנית כשנה והיא מיועדת לעובדים הנמצאים באמצע הקריירה שלהם והשואפים להתקדם לתפקידי ניהול באוניברסיטה. התוכנית מתמקדת בפיתוח מושגי מנהיגות, יכולות וכלים להעצמת היכולות המקצועיות. התוכנית מתייחסת גם לאתגרים ארגוניים והמנהיגותיים הייחודיים לסביבת העבודה. נושאי התוכנית כוללים:

- מבוא למנהיגות
- מהי מנהיגות: תיאוריות ליבה, מושגים ועקרונות
- הערכה עצמית של מנהיגות: חוזקות וכוח מנהיגות
- עקרונות והבנה של מנהיגות
- קשרי תקשורת-מנהיגות
- אירועים קריטיים במנהיגות ובסגנון מנהיגות
- ניהול פרויקטים
- תכנון אסטרטגי, הערכה ארגונית ושיפור מתמיד בהשכלה הגבוהה
- בעלי עניין בהשכלה גבוהה: מנהיגות פורמלית ובלתי פורמלית
- הנהגת משברים בהשכלה גבוהה
- הבנה והובלת שינויים בהשכלה הגבוהה
- פוליטיקה, מדיניות ויחסי אוניברסיטה וממשל
- מימון ותקצוב: שיקולי אוניברסיטה, בתי ספר ומחלקות
- חוק השכלה הגבוהה: חופש אקדמי וחופש הדיבור

תוכנית RLA משמשת כחקר מקרה (case study) במחקרם של Gigliotti & Ruben (2017). החוקרים בחנו האם התוכנית עונה על צרכים של פיתוח ידע ויכולות בהשכלה הגבוהה. על פי החוקרים, לתוכנית זו ארבע נקודות עיקריות:

1. מיזוג מיומנויות וידע. מנהיגים מצוינים יכולים ליישם את הידע שלהם לעיסוק היומיומי שלהם, תוך שיפור הידע והיעילות של המיומנויות שלהם.
 2. שילוב יכולות אנכיות ואופקיות. גישה אנכית לחינוך למנהיגות מדגישה את הידע הטכני והדיסציפלינרי והמיומנויות הרלבנטיות לתחום מסוים. הגישה האופקית מדגישה יכולות מנהיגות רחביות: הכישורים האישיים, הארגוניים, התקשורתיים והאנליטיים שהוכרו יותר ויותר כחיוניים למצינות במנהיגות.
 3. בניית גשרים בין הפקולטה לצוות. פיתוח מנהיגות מהווה גשר חשוב לקשר בין שתי הקבוצות: הפקולטה וחברי הסגל. האתגרים מולם ניצבת האוניברסיטה מחייבים פתרונות של שיתוף פעולה משני הצדדים.
 4. טיפוח ניהול שיתופי בין הרמות השונות בארגון.
2. **תוכנית מנהיגות לתלמידי דוקטורט** (PreDoctoral Leadership Development Academy - PLDA)²¹ - תוכנית בת שנה, המספקת לסטודנטים לדוקטורט באוניברסיטה היכרות עם שיטות עבודה ואתגרים

¹⁸ תוכנית לנכחות מנהיגותית בעלת עוצמה, אוניברסיטת קולומביה הבריטית, קנדה

¹⁹ המרכז למנהיגות אקדמית, אוניברסיטת Rutgers, ארה"ב

²⁰ תוכנית למנהיגות אקדמית, אוניברסיטת Rutgers, ארה"ב

²¹ תוכנית מנהיגות לתלמידי דוקטורט, אוניברסיטת Rutgers, ארה"ב

עכשוויים בתחום ההשכלה הגבוהה, והזדמנויות לפיתוח יכולות ארגוניות, אנליטיות, תקשורת ואישיות החיוניות למנהיגות אפקטיבית.

3. **תוכנית לפיתוח מקצועי ומנהיגותי לנשים** (OASIS Leadership & Professional Development)²². התוכנית מיועדת להדריך, לשמר ולקדם את חברות הסגל באוניברסיטה. התוכנית מסייעת לחברות הסגל לשפר את מיומנויות המנהיגות והתקשורת, לבנות רשתות תומכות בקהילת האוניברסיטה, להגדיל את התפוקה, ואת שביעות הרצון מהעבודה והחיים.

רכיבי התוכנית:

- 5 סדנאות ליבה בנושאים: הובלה ושיתוף פעולה, ניווט בסדרי העדיפויות באקדמיה, אסטרטגיות לשימור הפרודוקטיביות בלימוד האקדמי, הגברת הביטחון העצמי והצלחה בניהול משא ומתן, בניית השפעה וקבלת הכרה בעבודה.
- מפגשים חודשיים עם חברות סגל אחרות בפקולטה לבניית קהילה מסייעת ותומכת.
- פגישה חודשית עם בכיר בפקולטה להדרכה וייעוץ.
- פגישה חודשית עם מאמן (coacher) מקצועי.

פיתוח מנהיגות במכללות

בארה"ב תוכניות וסדנאות לפיתוח מנהיגות באקדמיה מוצעים על ידי ארגונים המאגדים מכללות ואוניברסיטאות. להלן שתי דוגמאות לארגונים כאלו:

1. **תוכנית לפיתוח מנהיגות של מועצת המכללות למדעים ואומנויות** (*The Council of Colleges of Arts and Sciences - CCAS*)²³ - מועצה לאומית שמטרתה לספק תוכניות לפיתוח מקצועי **לדייקנים וראשי מחלקות/בתי ספר** במכללות בארה"ב.

התוכנית מורכבת מסדנה בת יומיים לפיתוח מנהיגות למכללות. בתוכנית זו, דיקן אורח מעניק הכשרה אינטראקטיבית הכוללת חקר מקרים (case studies) בנושאים כגון:

- ראש מחלקה/בית ספר כמנהיג אקדמי
- ניהול אנשים וקונפליקטים
- הערכה פקולטית
- גיוס, שימור ופיתוח צוות הפקולטה
- ניהול משאבים
- עבודה מול הדיקן

בנוסף, התוכנית מקיימת סמינרים לראשי מחלקות, בנושאים אלו.

2. **תוכניות לפיתוח מנהיגות של הארגון האמריקאי למכללות ואוניברסיטאות** (*American Association of State Colleges and Universities*)²⁴

לארגון זה מספר תוכניות:

תוכנית לראשי מכללות חדשים - התוכנית נמשכת שנה ומיועדת לתמוך בראשי מכללות חדשים המתחילים את תפקידם כמנהיגים אקדמיים. התוכנית כוללת חונכות של ראש מכללה בכיר ומנוסה לראש המכללה החדש וכן רשת תומכת של ראשי מכללות מתחילים.

²² **פיתוח מקצועי ומנהיגותי לנשים**, אוניברסיטת Rutgers, ארה"ב

²³ **פיתוח מנהיגות של מועצת המכללות למדעים ואומנויות**, של מועצת המכללות למדעים ואומנויות, ארה"ב

²⁴ **הארגון האמריקאי למכללות ואוניברסיטאות**, ארה"ב

תוכנית למנהיגים חדשים - התוכנית מיועדת לאנשי מקצוע מתחילת ועד אמצע הקריירה ולמנהיגים מסגל הפקולטה שיש להם עניין וכישרון לשמש כמנהיגים במערכת השכלה הגבוהה והם מעוניינים לקדם את קריירת הניהול שלהם. התוכנית בנויה מסמינר בן 3 ימים המאפשר למשתתפים לנהל דיאלוג עם מנהיגים מנוסים ומומחים בהשכלה הגבוהה ולפתח רשת עמיתים מרחבי המדינה. בתוכנית תרגילים מעשיים, הערכה עצמית של מנהיגות ופיתוח תוכנית להשגת יעדי המנהיגות של המשתתפים.

תוכנית לניהול בכיר - התוכנית מיועדת לדייקנים וסגני דיקנים, ראשי מוסד וסגניו ומנהלים בכירים אחרים במוסד. התוכנית נמשכת שנה והיא כוללת למידה מניסיון, המכינה אותם לעבודה של ראש מכללה או תפקיד בכיר אחר. כל משתתף בונה את תוכנית הלמידה החווייתית שלו עם המנטור שמוצמד אליו.

תוכנית למנהיגות ניהולית - תוכנית מנהלים להכנה לנשיאות באמצעות חוויות למידה בעבודת הנשיאות. כל משתתף מעצב עם המנטור שלו את תוכנית הלמידה החווייתית האישית.

יוזמת מנהיגות המילניום - תוכנית לפיתוח מנהיגות המספקת למשתתפים למידה של פיתוח מיומנויות, מבט פילוסופי על התפקיד ובנייה של רשת עמיתים, מרכיבים הדרושים להם על מנת להתקדם לתפקיד הנשיאות. התוכנית כוללת גם מרכיב חונכות.

תוכנית לנשיאים חדשים - התוכנית מתמקדת הן באתגרים האסטרטגיים והן בטקטיקות הטמונות בעמדות מנהיגות אלה באמצעות תכנים המבוססים על ניסיון ותיאוריה. התוכנית כוללת גם מרכיב חונכות.

סדנה לנשיאים בעלי ניסיון - התוכנית מציעה לנשיאים דיונים מודרכים ותרגילים המתמקדים בהישגים ואכזבות, יעדים ושאיפות עתידיות, כלים ואסטרטגיות חדשות.

2.9.2 רשתות של מנהיגים באקדמיה

מוסדות להשכלה גבוהה מכירות בכך שהצלחה במאה ה-21 מחייבת איסוף משאבים ממגוון רחב של מקורות שונים בדרכים הממנפות שיתוף פעולה וחדשנות. היכולת להמשיך ולהתחרות ברמה המקומית והבינלאומית דורשת רשתות עבודה, רשתות חברתיות ושיתופי פעולה רחבים, הכוללים מגוון רעיונות, גישות ויוזמות החורגות מיכולותיו של כל מוסד בנפרד (ACC Academic Leaders Network, 2019). הרשתות החברתיות מציעות יתרונות רבים, ביניהם הדדיות בין המשתתפים, זרימה מוגברת של מידע מגוון, גישה למשאבים והבנה משופרת של פרקטיקות ארגוניות, שיתופי פעולה ובנצ'מרק בין מוסדות השונים. בנוסף, הרשתות מעודדות פיתוח וחיזוק מערכות יחסים, פיתוח של רעיונות ותהליכים חדשים כמו גם יצירתיות וחדשנות. מבנה מגוון של הרשת קשור להצלחתו של המנהיג בעבודתו וביישום רפורמות משמעותיות (ACC Academic Leaders Network, 2019-2020; Battilana & Casciaro, 2012; Joo, Selingo, & Alamuddin, 2019). על מנת להקים ולפתח רשת אפקטיבית ומוצלחת של שיתופי פעולה יש צורך לנקוט בפעולות מפתח (איור 10). בפעולות אלו יש להגדיר באופן ברור מהי מטרת הרשת, לגייס מנהיגות בעלת חזון שתעורר התלהבות סביב נושא מסוים וכן לגייס חברים שיהיו שותפים למטרת הרשת. כמו כן, יש להקים מבנה פונקציונלי מתאים לתפקוד הרשת ולקשר בין המשתתפים מתחומים שונים; ליצור הזדמנויות קבועות לאינטראקציה מכוונת בין חברי הרשת ולהתמקד בתוצאות משותפות, אך לעודד גם הישגים אישיים; בנוסף, על הרשת לבקר ולהעריך את הפעילות ברשת להמשך צמיחה וקיימות (Joo, Selingo, & Alamuddin, 2019).

איור 10: צעדים להקמה ולפיתוח של רשתות שיתופיות מצליחות



מקור: עיבוד מוסד נאמן ל- (Joo, Selingo, & Alamuddin, 2019)

בבחינה של ארגונים ורשתות בעולם המיועדים גם למנהיגים אקדמיים, נמצאו ארגונים שונים, רובם ממוקדים בתחומים מסוימים של פעילות (חלקם מיועדים לדיקנים ולמנהיגות בדרג ביניים), אך גם ארגונים המציעים רשתות לפעילות של אנשי אקדמיה באופן כללי הנמצאים בתפקידי הובלה והנהגה באקדמיה. להלן מספר דוגמאות של ארגונים אלו:

*ACC Academic Leaders Network*²⁵ - רשת זו היא חלק מתוכנית לפיתוח מנהיגות של ה- *The Academic Leaders Network Program (ALN)* בארה"ב. רשת המנהיגים האקדמיים של ACC מתבססת על תוכניות מיוחדות ויוצרת הזדמנויות למידה ייחודיות תוך יצירת שיתופי פעולה בין מנהיגים אקדמיים ממוסדות אקדמיים שונים, על מנת לפתח את כישורי המנהיגות בדרגים ייחודיים. קהל היעד של תוכנית זו הם חברי סגל שקיבלו הכשרה בסיסית למנהיגות ובעלי ניסיון של לפחות 1-2 שנים בתפקיד המנהיגות הנוכחי שלהם (למשל, ראשי מחלקות, עוזרים או דיקנים). הרשת מציעה למנהיג המשתתף בתוכנית:

- בנייה של מערכות יחסים ורשתות עם משתתפים אחרים תוך מינוף קשרים בין-מוסדיים.
- יעילות גדולה יותר של מנהיגות ברמות השונות באוניברסיטאות המשתתפות.
- מינוף הרשת לטובת פיתוח ויישום של פרויקטים משותפים בין-מוסדיים.
- קבלת תובנות מעשיות על המגמות המתפתחות בהשכלה הגבוהה.
- הרחבת המודעות לצרכים ולאתגרים של מנהיגות להשכלה גבוהה במסגרת המספקת חשיפה למספר תחומים, תפקידים ארגוניים ומבנים ארגוניים.

התוכנית מורכבת משלושה מפגשים במהלך השנה האקדמית, כאשר כל מפגש מתקיים בקמפוס אוניברסיטאי אחר. מפגשים אלה נועדו לבנות מודעות ויעילות למנהיגות בהקשר להשכלה גבוהה, ולבנות דו-שיח במגוון נושאים התומכים בצמיחת מנהיגות בתחומי מפתח ובתחומי השפעה שונים.

*The Global Network of Deans of Education (GNDE)*²⁶ - רשת עולמית לדיקנים שמטרתה להקל על שיתוף הפעולה והחלפת מידע וידע בין אגודות לאומיות ואזוריות של דיקנים. הרשת פועלת בעיקר

Academic Leaders Network - ACC²⁵

https://faculty.vt.edu/content/dam/provost_vt_edu/faculty_affairs/leadership_development/acc_aln/ALN%20Overview%202019_20.pdf

<https://www.education-deans.org/about.html> - The Global Network of Deans of Education (GNDE)²⁶

באמצעות דואר אלקטרוני, פגישות רשת ואמצעים אלקטרוניים אחרים, אך הרשת גם מארגנת פגישות, סדנאות ואירועים כגון כנסים. פעילויות הנטוורקינג של הרשת כוללות:

- מיפוי של האגודות והארגונים הלאומיים והאזוריים של דיקנים והפעילויות הנוכחיות שלהם.
- יצירת קשר עם כל הפקולטות על מנת להזמין אותם להצטרף לרשת.
- השתתפות בתאגיד של קבוצות העובדות על פיתוח השכלה גבוהה.
- סדנאות וכנסים.

*The Association of Deans and Directors of University Colleges and Undergraduate Studies (AD&D)*²⁷ - הארגון המיועד לדייקנים ומנהלים (ועוזריהם) מקולג'ים בארה"ב או יחידות האחראיות לייעוץ של תוכניות ושירותים והמתמקדים בשיפור החוויות האקדמיות של סטודנטים לתואר ראשון בהשכלה הגבוהה. הארגון מספק פיתוח מקצועי ונטוורקינג לחבריו ובעלי עניין מרכזיים אחרים. מטרת הארגון הן להקים קהילה של עמיתים מקצועיים האחראים לתוכניות האקדמיות והשירותים של סטודנטים לתואר ראשון; פגישות שנתיות להחלפת מידע וחיפוש פתרונות לבעיות משותפות הקשורות להצלחה האקדמית של הסטודנטים. הארגון מספק לחבריו קהילה תוססת, נטוורקינג, כלים חינוכיים ולמידה יוצאת דופן שיעצימו את ההיבטים השונים של הפיתוח המקצועי.

*ACAD for academic leaders*²⁸ - ועידה של דיקנים בארה"ב החולקים מחויבות ללמידה של הסטודנטים באמצעות נטוורקינג ופיתוח מקצועי. הוועידה מציעה כנסים הכוללים סדנאות לימודיות, פגישות שנתיות שמטרתן לקיים דיונים בנושאים רלבנטיים למנהיגים אקדמיים.

*The Council of Colleges of Arts and Sciences (CCAS)*²⁹ - האיגוד הלאומי למכללות לאומנויות ומדעים של ארה"ב. מטרתו לספק תכנית לפיתוח מקצועי לדייקנים החברים בו. האיגוד משמש כפורום להחלפת רעיונות ומידע בין הדייקנים. כמו כן, האיגוד כולל יותר מ-800 דיקנים ויותר מ-1200 סגני/עוזרי דיקנים ומקדם מצוינות במכללות באמצעות: חיבור בין דיקנים, פיתוח מקצועי, וקיום פורום לדיונים בנושאים הקשורים להשכלה הגבוהה.

*(CABS) Chartered Association of business schools*³⁰ - ארגון המשמש קול למגזר החינוכי, העסקי והניהולי בבריטניה. הארגון עוזר לחברים לשמור על סטנדרטים עולמיים של הוראה ומחקר, לעצב מדיניות וליצור הזדמנויות באמצעות דיאלוג עם ארגונים עסקיים והממשלה. האיגוד מורכב מ-120 חברים מבתי הספר לעסקים בהשכלה גבוהה, בעלי עניין, חברי תאגיד ושותפים בינלאומיים. לארגון רשתות מקצועיות המשמשות כמרכזים לשיתוף רעיונות חדשים ופיתוח שיטות עבודה מומלצות. חברי האיגוד בונים ומתחזקים רשתות יקרות ערך בקהילת בתי הספר למנהל עסקים שדרכם אנשים מסוגלים לזהות אתגרים משותפים, למצוא תמיכה ולהתקדם מקצועית.

*(NLS) The Network of Leadership Scholars*³¹ - רשת זו כוללת פורום של מנהיגים מרקעים מגוונים מארה"ב, ודיסציפלינות שונות, ומטרתה ליצור אינטראקציה וידע הקשורים לתחומי המנהיגות. הרשת מבקשת לטפח קשרים הדדיים וכקהילה של חוקרים, להביא נראות לנושאים מרכזיים, כגון, מנהיגות אתית, קיימות, ממשל תאגידי, מדיניות ציבורית, צבא, חינוך וכדומה.

*HERS - Women in Higher Education Leadership*³² - רשת HERS היא פלטפורמת רשת ולמידה מקוונת לנשים בשלבים השונים בקריירה שלהן, שסיימו את לימודי המכון למנהיגות או אחת מסדנאות הסמינרים והסמינרים של HERS. מטרת הרשת הן לטפח למידה בין עמיתים, עידוד, השראה ותמיכה

²⁷ /https://www.adandd.org - D&AD

²⁸ /https://acad.org - ACAD

²⁹ https://www.ccas.net/i4a/pages/index.cfm?pageid=3940&pageid=1 - CCAS

³⁰ /https://charteredabs.org/about-us - CABS - Chartered Association of business schools

³¹ /https://nls.aom.org - NLS - The Network of Leadership Scholars

³² /https://www.hersnetwork.org/network/the-hers-network - HERS

הדדית בניהול הקריירה או ברווחה האישית על רקע אתגרי המנהיגות הייחודיים העומדים בפני נשים כיום. הרשת פועלת בארה"ב וכוללת יותר מ-6,000 נשים מנהיגות.

*The Australian Council of Deans of Education (ACDE)*³³ - המועצה מפעילה את רשת NADPE (Academic Directors of Professional Experience) המיועדת למנהלים אקדמיים והנוגעת לנושאים הקשורים לניסיון המקצועי שלהם, פיתוח מקצועי ומנטורינג.

*AACSB*³⁴ - ארגון ללא כוונת רווח המחבר בין מרצים, סטודנטים ועסקים במדינות שונות על מנת להשיג מטרה משותפת: ליצור את הדור הבא של מנהיגים גדולים. לארגון מספר קהילות רשת המאפשרות נטוורקינג ותקשורת בין משתתפים החולקים תחומי עניין משותפים או תפקידים דומים. הארגון כולל קבוצות זיקה, קהילות וירטואליות ורשתות אזוריות, כגון, קבוצת לדיקנים חדשים לומדים – דיקנים אקדמיים בתחילת כהונתם.

*EFMD*³⁵ - ארגון עולמי, ללא כוונת רווח, המונע על ידי חברות הפועלות לפיתוח ניהולי. לארגון רשת של יותר מ-30,000 אנשי מקצוע ברחבי העולם והוא משמש כזרז לקידום ושיפור המצוינות בפיתוח הניהול ברחבי העולם. הארגון מורכב מרשת של בתי ספר וחברות שמטרתם לפתח מנהיגים ומנהלים בעלי אחריות חברתית המבקשים להיות בקשר עם מנהיגים ומנהלים אחרים. הארגון מאמין ביצירת קשר בין ארגונים עסקיים לארגונים אקדמיים להעברת ידע, מחקר ונטוורקינג להשגת חדשנות וניסיון חיובי.

³³ [/https://www.acde.edu.au/about-us](https://www.acde.edu.au/about-us) - ACDE

³⁴ <https://www.aacsb.edu/membership/educational/networking-communities> - AACSB

³⁵ [/https://www.efmdglobal.org/about-efmd-global](https://www.efmdglobal.org/about-efmd-global) - EFMD

3. השתקפות מנהיגות וניהול אקדמי במדיה הישראלית

במוסדות להשכלה גבוהה בישראל כמעט ואינו מתקיים שיח בנושא מנהיגות ו/או ניהול אקדמי. בהתאם למשימות העיקריות של האוניברסיטאות – מחקר והוראה, רוב העיסוק במנהיגות מתקיים בתחום הכשרת המנהיגות ושיפור מיומנויות הניהול ויזמות של הסטודנטים בין אם על ידי קורסים, סדנאות ובין אם במסגרת תארים בתחום הניהול.

באופן פורמלי, בתקנונים ובחוקות של האוניברסיטאות בישראל, אין פירוט ברור של קריטריונים הנדרשים מבעלי התפקידים בהנהלה הבכירה (נשיאים, רקטורים, משנים וסגני נשיאים) ולא בתפקידי הנהלה מדרג ביניים (מנהלי בתי הספר, דיקנים, ראשי מחלקות ומכונים). במספר אוניברסיטאות קיימת התייחסות לכּוּשֵׁר ניהול כחלק מהכישורים הנדרשים למועמד לתפקיד נשיא, דיקן או מנכ"ל המוסד.

ההתייחסות הנרחבת ביותר לקריטריון הניהול קיימת ב**אוניברסיטת תל אביב**. קיימת דרישה לניסיון ניהולי למועמדים לנשיאות, רקטור דיקנים ומנכ"ל:

- "הנשיא יהיה אזרח ותושב ישראל מתחילת כהונתו, איש אקדמיה בכיר, בדרגת פרופ' מן המניין, מעורה היטב באוניברסיטה ובתרבותה, בעל חזון וכּוּשֵׁר הנהגה אקדמיים, בעל יכולת להציב את אתגריה של האוניברסיטה ויעדיה האקדמיים, ובעל יכולת ניהולית בולטת".
- "הרקטור יהיה אזרח ותושב ישראל מתחילת כהונתו, איש אקדמיה בכיר באוניברסיטת תל אביב, בדרגת פרופ' מן המניין, בעל כּוּשֵׁר הנהגה אקדמית ויכולת ניהול".
- "הדיקן יהיה איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופ' מן המניין, בעל כּוּשֵׁר הנהגה אקדמית ויכולת ניהול".
- "המנכ"ל יהיה בעל יכולת ניהולית בולטת וכישורים ניהוליים מוכחים".

באוניברסיטת חיפה קיימת התייחסות לכישורי הניהול הן למועמדים לנשיאות והן לדיקנים:

- "הנשיא יהיה בקיא במערכת ההשכלה הגבוהה ובעל ניסיון במנהל בכיר".
- "בין השיקולים המרכזיים בבחירת דיקן ייכלל גם כּוּשֵׁר הניהול של המועמד".

באוניברסיטת בן גוריון קיימת התייחסות לניהול בין קריטריונים למינוי דיקנים:

- "בין השיקולים המרכזיים בבחירת הדיקן, יכללו כישוריו הניהוליים".

באוניברסיטה הפתוחה קיימת דרישה לניסיון ניהולי ולכּוּשֵׁר הנהגה מוכח למועמד לתפקיד נשיא האוניברסיטה:

- "בתפקיד הנשיא יכהן איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופסור מן המניין, המעורה היטב באקדמיה בישראל, בעל חזון וכּוּשֵׁר הנהגה אקדמיים, ובעל יכולת ניהולית מוכחת".

אוניברסיטת בן גוריון ואוניברסיטת אריאל מציינות במפורש את כּוּשֵׁר ההנהגה כפרמטר חשוב בקולות קוראים לחיפוש מועמדים לנשיאות המוסדות.

בקול קורא מטעם **אוניברסיטת אריאל** על המועמד/ת: "להיות בעל/ת כּוּשֵׁר מנהיגות, יכולת וניסיון בהובלת תהליכי שינוי ופיתוח מהותיים, ניסיון ניהולי במערכות ציבוריות או אקדמיות, יכולת מוכחת בגיוס כספים בארץ ובחו"ל, היכרות מעמיקה עם מערכת ההשכלה הגבוהה וכיווני הפיתוח האקדמי בישראל ובעולם, יכולת לייצג את האוניברסיטה בפני גורמי ממשלה, ציבור, אקדמיה ותורמים בארץ ובחו"ל תוך הזדהות עם ערכיה, כישורים בין אישיים גבוהים ויכולת מנהיגות והדברות עם גורמים רבים פנים וחוץ-ארגוניים".

בקול קורא להגשת מועמדות לתפקיד נשיא/ת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מחפשים מועמד/ת³⁶: "בעלת הישגים אישיים וכישורים מנהיגותיים וביצועיים מוכחים, יכולת לנהל מוסד אקדמי גדול ולהוביל תהליכים מורכבים, לרבות יצירה וטיפוח של שיתופי פעולה ופעילויות מתואמות בין האוניברסיטה לבין רשויות וגורמים ציבוריים ופרטיים; בעלת יכולת גבוהה של תקשורת בין אישית יחסי אנוש טובים, ויכולת מוכחת לקיום קשרים טובים ופוריים עם ידידים, בוגרים ותורמים".

בשנת 2012 מונה לנשיאות אוניברסיטת חיפה עמוס שפירא, בעל רקע עשיר בעסקים ועבר ניהולי מרשים, אך ללא תואר מתקדם ולא מתוך האוניברסיטה. בוויכוח שהתנהל סביב המינוי נטען מצד אלה שתמכו בו כי "האדם הזה קודם כול חייב לדעת להקשיב ולקיים דו-שיח עם חברי הסגל והציבוריות הישראלית וביכולתו להנהיג את חברי הסגל ולהוציא מהם את הטוב ביותר. מבחינה זו, בוודאי שאין הכרח שהוא יהיה המדען הגדול ביותר או שיהיה מדען כלל. גם בעולם מקובל שנשיאי אוניברסיטאות ומוסדות רבים ויוקרתיים אינם אקדמאים, אלא אנשים שידועים להוביל את האוניברסיטה לאיכות ולמצוינות". מאידך מתנגדי המינוי טענו כי "רצוי שנשיא אוניברסיטה יהיה אדם שמכיר את המוסד לפני ולפנים, מאחוריו קילומטראז' של שנים במעבדות ובמחקר והוא בקיא בכל הצרכים של האוניברסיטה"³⁷.

בטכניון קיימת התייחסות לנושא המנהיגות בחזון המוסד: "אוניברסיטת מחקר מדעית-טכנולוגית בין עשר המובילות בעולם בפיתוח הון אנושי, מנהיגות ויצירת ידע, הפועלת לקידום מדינת ישראל והאנושות". גם הנשיא החדש של הטכניון, פרופ' אורי סיוון, התייחס לנושא בראיון שהעניק לעיתון גלובס: "אנחנו לא רק מחנכים מדענים, אלא מכוונים לחנך גם מנהיגים, שיקבעו את סדר היום הטכנולוגי והחברתי. מנהיג נבדל ממהנדס או מדען שאינו מנהיג בכך שהוא בונה לעצמו תמונת עולם שרואה לא רק את ההנדסה או את המדע, אלא גם את ההשלכות שלהם על סביבה, אתיקה, סוציולוגיה, מוטיבציה, חדשנות, יזמות". עם זאת, לא קיימת התייחסות לפיתוח המנהיגות בטכניון לא ברמה של חברי סגל ולא ברמת ההנהלה.

במסמך שפורסם על ידי נשיא אוניברסיטת בן גוריון באוגוסט 2020 תחת הכותרת "50 השנים הבאות - המלצות התוכנית האסטרטגית לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב" קיימת התייחסות למנהיגות אקדמית, לחזון בתחום זה, לפיתוח תכניות הכשרה וקידום בתחום זה וכן שינויים מבניים וארגוניים.

על מנת לנסח את חזון ואסטרטגיה של האוניברסיטה לשנים הבאות נערכו מספר סדנאות למנהיגות אסטרטגית, כאשר בין המטרות של הסדנאות היה זיהוי מטרות, החלטות על אסטרטגיה להשגת מטרות, זיהוי חוזקות ומכשולים ליישומה והצעות לסילוק המכשולים. בסדנה הראשונה, שנערכה ביולי 2019, השתתפה ההנהלה הבכירה של המוסד (יו"ר הוועד המנהל, הנשיא, הרקטור, סגני הנשיא, סגן הרקטור, המנכ"ל והסמנכ"לים). בסדנה השנייה בת היומיים, שנערכה בספטמבר 2019, השתתפה ההנהלה הבכירה ביחד עם כל הדייקנים והסמנכ"לים של היחידות המנהליות. הסדנאות לוו בסדרות של פגישות בהרכבים שונים, שרובן כללו את המשתתפים מהסדנה השנייה. סדנת סיכום שלישית נערכה במרץ 2020.

בפרק הדין בהמלצות לאוניברסיטת בן גוריון לנגב - לקראת שנת ה-100, אחת ההמלצות עוסקת בפיתוח ויישום תוכנית הכשרה למנהיגות אקדמית. "השינוי למבנים חדשים והתפקיד המרכזי של ראש המחלקה/בית הספר מחייבים אותנו לעשות מאמץ מיוחד למינוי מנהיגים איכותיים. הדבר יתאפשר על-ידי ריכוז מאמצים, בעיקר בתחילת הדרך, ליצירת תרבות ניהולית חדשה. לכן מומלץ שלפני כניסתם לתפקידיהם, כל ראש מחלקה/ בית ספר יקבל הכשרה במנהיגות הרלוונטית לניהול יחידה אוניברסיטאית. קיימות מספר פרדיגמות, כגון הפרדיגמה המסופקת על-ידי תוכנית "מובילים באקדמיה" המנהלת על-ידי המועצה להשכלה גבוהה או חברת הייעוץ הבין-לאומית Consulting HFP משווייץ. על האוניברסיטה לפתח פרוטוקול הכשרה במנהיגות בהתאמה אישית, הכולל את הדני"א של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, שיזהה ויטפח מנהיגות אקדמית ומנהלית בכל הדרגים.

³⁶ קול קורא להגשת מועמדות לתפקיד נשיא/ת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, אתר אוניברסיטת בן גוריון

³⁷ נשיא אוניברסיטה צריך להיות מדען או מנכ"ל? ynet, תומר ולמר, 04.03.12

באתר משאבי אנוש של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב קיימת הזמנה לסדנא בינלאומית בת יומיים לפיתוח כישורי מנהיגות באקדמיה, ייזום, ניהול תהליכים, הגדרת מטרות, ניהול ביצועים ובחירת צוות עבודה מתאים. הסדנא מועברת לחברי וחברות סגל טרם קביעות, החל מהשנה השנייה לגיוסם, אשר לא השתתפו בסדנא זו בעבר (עד 15 משתתפים, מכל הפקולטות).

את הסדנא מובילים מנחים מהחברה הבינלאומית HFP, המתמחה בסדנאות מדענים ברחבי אירופה. הסדנא נתמכת על ידי משרד הנשיא, כשהוצאות הלינה והארוחות ממומנות על-ידי הקרן לקשרי מחקר של חברת/ת הסגל.

המלצה נוספת היא "קידום שינויים בחוקה ובתקנון האקדמי לעידוד מצוינות ומנהיגות אקדמית". בהמלצה נטען: "תקופות כהונה של הנהגת האוניברסיטה מנהיגות יעילה מצריכה את היכולת לפתח אסטרטגיה וליישמה הלכה למעשה. לאור העובדה שהחלטות אסטרטגיות רבות מצריכות קבלת החלטות אמיצות ולעתים קרובות אף קשות, על הנהגת האוניברסיטה בכל הדרגים לקבל הזדמנות לכהן די זמן כדי ללוות תהליכים עד להבשלתם, לפני שיעמדו בפני לחצים של בחירה מחדש. על כן, מוצעים השינויים הללו בתקופות הכהונה של הנהגת האוניברסיטה:

- נשיא (נכון להיום שלוש תקופות כהונה של 4 שנים): שתי תקופות כהונה של 5 שנים.
- רקטור (נכון להיום שתי תקופות כהונה של 4 שנים): תקופת כהונה אחת של חמש שנים, ולאחריה תקופת כהונה שנייה של שלוש שנים.
- דיקן (נכון להיום שתי תקופות כהונה של 3 שנים): תקופת כהונה אחת של חמש שנים, ולאחריה תקופת כהונה שנייה של שלוש שנים.
- ראש מחלקה/בית ספר (נכון להיום תקופת כהונה של 2 או 3 שנים): שתי תקופות כהונה של 3 שנים"

פיתוח מנהיגות במכללות

מבדיקה במספר מכללות בישראל, לא נמצא מידע על מכללות המספקות לחברי הסגל והמנהלים קורסי מנהיגות ייעודיים למנהלים ומנהיגים באקדמיה.

במכון הטכנולוגי חולון, הוצע בשנת 2017 לנשות **הסגל המנהלי** להשתתף **בסדנת מנהיגות נשית**³⁸. הקורס היה בנוי ממספר מפגשים בני 2.5 שעות (סה"כ 7.5 שעות), ונועד להעצים את הצוות המנהלי ולחבר את המשתתפות למנהיגות שבהן, לפתח ולטפח מיומנויות הובלה ולהעניק להן כלים מעשיים, ידע והשראה להיות מובילות בעבודה ובחיים האישיים. המפגשים בקורס היו חווייתיים ואינטראקטיביים המשלבים כלים מעולם המנהיגות, האימון והעסקים.

³⁸ סדנת מנהיגות נשית, המכון הטכנולוגי, חולון

4. ניתוח איכותני של ראיונות עם מנהיגים ומנהיגות באקדמיה בישראל

במהלך החודשים מאי עד יולי 2021 ראיון צוות מוסד נאמן 23 מנהיגים בתפקידים שונים מהאוניברסיטאות השונות בארץ (רשימת המראיינים בטבלה 6). מטרת הראיונות הנה תיאור המצב הקיים באוניברסיטאות בארץ בנושאים שונים כגון:

- תהליך הבחירה לתפקיד
- תהליכי הכשרה והערכה
- אתגרים ויתרונות בתפקיד
- נקודות לשימור ולשיפור

הראיונות נוהלו בצורה חצי מובנית. המראיינים ענו לשאלות צוות המחקר וגם הוסיפו תיאורים ותובנות משלהם. השאלונים ששימשו את צוות המחקר בראיונות נבנו במתודולוגיה הבאה:

1. מציאת עבודות דומות שנעשו בעולם ובחינת התאמת השאלות שנשאלו במסגרתן לאקדמיה בישראל.
2. ביצוע ראיונות מקדימים עם שני מנהיגים אקדמיים: פרופ' עירד יבנה (דיקן הפקולטה למדעי המחשב בטכניון בעבר וראש מוסד שמואל נאמן בהווה, בוגר תכנית "מובילים לאקדמיה") ופרופ' משה סידי (בעבר משנה בכיר לנשיא בטכניון ומנהל מוסד שמואל נאמן).
3. קבלת משוב מהצוות המקצועי מ"מובילים לאקדמיה" והוספת שאלות לבקשתם.

להלן ניתוח הראיונות:

4.1 מדוע חברי וחברות סגל לוקחים על עצמם תפקידי ניהול ומנהיגות?

על מנת לברר מה המוטיבציה שמביאה חבר או חברת סגל לקחת על עצמם תפקידי ניהול ומנהיגות נשאלו המראיינים מדוע החליטו לקחת על עצמם תפקיד מנהיגותי, מה היו השיקולים בעד ונגד להגיש מועמדות/ להיענות לבקשה¹?

שיקולים נגד מילוי תפקידי מנהיגות אקדמית ניהולית

רבים מהמראיינים ראו לנכון לציין שהמוטיבציה העיקרית עבור חוקרים וחוקרות לכניסה לעולם האקדמי היא המחקר. חוקרים אינן נכנסים לאקדמיה כדי לנהל או להתקדם לתפקידי מנהיגות:

"יש פה קצת חתירה תחת עצמנו כי רוצים שחוקרים יתעניינו ויעסקו רק במחקר... באקדמיה הניהול פחות נחשב כי הוא פחות אתגר אינטלקטואלי. החשיבה היא ברמות הרבה פחות גבוהות ממה שנדרש כחוקר והחלטות נלקחות הרבה פעמים באופן אינטואיטיבי ועל סמך מידע חסר או לא מבוסס. זו פעילות מנוגדת לאינסטינקט של מדען שתמיד מנסה להימנע מהחלטות כאלו. מנהל תמיד מחליט על סמך מידע חלקי בניגוד לאינסטינקט של מדענים. במובן הזה זה לא דווקא דבר רע שיש חוקרים שלא רוצים להיות מנהלים. זה לא "הדבר שלשמו התכנסנו" אלא יותר "רוע הכרחי". לא לכל החוקרים המעולים באוניברסיטאות יש את חוכמת הניהול, את התקשורת, הדרך לדבר

עם אנשים ולא כולם מתאימים להיות מנהלים, גם אם מדובר בחוקרים מבריקים ומוערכים בתחומם..." (האוניברסיטה העברית)

"הדבר הכי חשוב שצריך לזכור זה שחברי סגל באים לעשות מחקר ולא לנהל, וקשה למצוא פרופסורים שרוצים ויודעים לנהל. בלי הנהגה אקדמית טובה יכולים ללכת לאיבוד, לכן הבעיה קשה. כאשר באים למנות את ראשי המחלקות רואים שאין הרבה קופצים, תמיד יש בודדים או לפעמים אפילו לתפקיד ראש בית ספר יש מועמד בודד. לפעמים אלה שרוצים לא מתאימים, אבל אי אפשר להאשים אותם." (אוניברסיטת תל אביב)

"היה ברור מההתחלה שלכהן בתפקיד ראש מחלקה זה לא צ'ופר. התפקיד לא מעניק למכהן בתפקיד יוקרה, הכנסה או מעמד גבוה יותר. זה תפקידי שצריך למלא, והוא כרוך בהרבה עבודה ניהולית ומאבק עם הדיקנים וראשות האוניברסיטה..." (אוניברסיטת בן גוריון)

"מבחינת עולם האקדמיה התפקיד "לא נספר". חבר סגל מקודם רק על פי השגי המחקר, תפקידי ניהול לא נחשבים לקידום בכלל, אפילו לא כשורה בקורות חיים." (בר אילן)

חברי וחברות סגל צעירים נדרשים להוכיח מובילות מחקרית בתחילת דרכם, שאיננה זהה למנהיגות אקדמית ניהולית.

"אצל מדענים חייבת להיות מובילות, כי האוניברסיטאות מחפשות מובילים בתחומם, וזה משהו שבדקים אצל מועמדים לסגל צעיר. בודקים האם המועמד/ת הצליח/ה להתבלט בתחום בו הוא/היא עוסק/ת... התכונות הבולטות הן מקוריות, עצמאות, יכולת ביצוע וכן הלאה בתחום המצומצם של המחקר. לא נבדקת למשל מידת השתלבות במערכת. הציפיות מאנשי סגל שיהיו מובילים בתחומם, יגייסו סטודנטים סביבם, יכתבו מאמרים על הרעיונות המקוריים שלהם ושל הקבוצה שלהם. חוקרים ניסיוניים, למשל נדרשים להקים מעבדה באופן עצמאי (מקבלים מימון אבל לא סיוע). אנשים שלא מוכיחים את הסוג הזה של מובילות (וזה נדיר), לרוב לא מקבלים קביעות. המובילות שנדרשת היא לטווח ארוך, לאורך כל הקריירה (לא לפרויקטים ספציפיים כמו שזה לפעמים בתעשייה)." (הטכניון)

"בקריטריון לגיוס (חברי סגל חדשים) יש איזשהו ערך לזה שאומרים על מישהו "יום אחד הוא יהיה דיקן". אבל הם לא מתכוונים שכרגע יש לו כישורי ניהול אלא שיש לו איזושהי כריזמה או יכולת לדבר מול אנשים. אבל זה לא באמת קריטריון משמעותי להחלטה על גיוס ובטח שלא להחלטה על קידום." (הטכניון)

"יש כאן בעיה כפולה. חלק מהאנשים באים בלי מוטיבציה וחלק בלי כישורים ניהוליים. הם הוכשרו להיות חוקרים מצוינים, אולי ניהלו מעבדה במקרה הטוב, ברוב המקרים הם תיאורטיקנים וללא נסיון ניהולי מינימלי. ופתאום צריכים לבוא ולנהל הרבה אנשים, ולא רק זה, אלא גם קולגות שלך וחלק מהם אף בכירים ממך והיו מנחים שלך או קלטו אותך וצריך לקבל החלטות לא קלות." (האוניברסיטה העברית)

לעיתים חברי סגל אינם מעוניינים בתפקידי מנהיגות, וממלאים תפקידי מנהיגות בעיקר מתוך תחושת חובה. נעשה שימוש בראיונות במילים כמו "מטלה" ו-"תפקיד לא נחשק" ובמטפורות כמו 'מילואים' או 'חניך/ת תורנ/ית' על מנת לתאר את התחושה כלפי התפקידים הללו.

"יש מובילות באקדמיה שהיא קצת אחרת. יכול להיות איש סגל מצוין שמעולם לא מילא אף תפקיד, אנשים שלא רוצים להוביל מעבר להובלה בתחום המחקר. רק מיעוט מחברי הסגל מתאימים ורוצים או מוכנים לעסוק בתפקידי ניהול אקדמי." (הטכניון)

"באקדמיה זה הפוך מהתעשייה- בתעשייה אם אתה טוב אתה מתקדם לניהול צוות וניהול פרויקט וניהול מוצר, מחלקה, חטיבה וכן הלאה. באקדמיה זה הפוך: תפקיד של ניהול דומה למילואים. זה דבר חשוב וגם יש הכרה שמדובר בדבר חשוב אבל אף אחד לא רוצה במיוחד להתנדב. זה מייצר סלקציה כך שמי שהולך לתפקידי ניהול באקדמיה אלו אנשים בעלי "מצפון ניהולי". אנשים שמבינים שזה חשוב, שאין הרבה שרוצים ומוכנים לפנות מזמן המחקר היקר שלהם שאליו הם נאמנים באדיקות כדי למלא תפקיד." (הטכניון)

"מפתיע כמה אנשים באוניברסיטה לא רוצים לנהל. הרי כל חוקר מנהל את המעבדה שלו. אולי הם חושבים שמדובר במשהו שבלתי ניתן לניהול, וזו שגיאה, כי בפועל למנהל יש הרבה כוח לשנות ולהשפיע." (האוניברסיטה העברית)

"זה גם נתפס... כחלק מהמטלות שלו, כלומר חלק מהתפקידים של חבר סגל זה גם, בין היתר, להוביל את המחלקה לזמן מסוים. זה עניין של תרבות ארגונית, התור שלך לעשות את זה..." (האוניברסיטה העברית)

"הבחירה של ראש מחלקה נעשית על ידי פורום הקבועים של המחלקה. לפי תקנון האוניברסיטה, כל חברי הסגל עם קביעות במחלקה בוחרים, בד"כ כרוטציה, זה לא נחשב תפקיד נחשק. רוב חברי הסגל לא מגיעים לתפקיד כדי להיות מנהלים אלא כדי לעסוק במדע ובמחקר. ראש מחלקה חווה חוויות שאולי היה מעדיף לא לחוות כמו אובדן חברים במחלקה. יש החלטות שראש מחלקה צריך להחליט שלא בהכרח מטיבות את

כולם וזה גורם לקונפליקטים ולמריבות שנמשכות אחר כך הרבה זמן. אין סיבה לחבר סגל להיכנס לזה כשהוא עצמאי בתפקיד שלו ועוסק במה שהוא מעדיף. ראש מחלקה מתעסק עם בעיות כמו תקציבים שהוא לא היה ער להן קודם. לכן עושים רוטציות. יש אנשים שאוהבים את האתגר של להיות ראש מחלקה ויש אנשים שיותר מרגישים מחויבים למערכת ויותר רוצים לתרום לכלל. יש אנשים שלא עושים רק שנתיים בתפקיד אלא שנתיים נוספות (4 שנים סה"כ)". (אוניברסיטת בן גוריון)

" אדם שמבצע את התפקיד שנתיים, משמש מעין "חניך תורן" שאמור להחזיק את המערכת שלא תיפול, אף אחד לא מצפה ממנו לדברים גדולים. הרבה חברי סגל אכן מתייחסים ככה לתפקיד. כאשר מגיע תורם של חברי סגל מסוימים, בגלל שנגמרו אנשים שיכולים לעשות את התפקיד מבחינת הדרגה המתאימה, הם מעבירים שנתיים בניסיון לא לנענע את הסירה, בתקווה שלא יהיה שום משבר גדול בתקופתם ויוכלו אחרי שנתיים להניח את המפתחות ולחזור למעבדה והסטודנטים שלהם." (הטכניון)

"אין ספק שמודל שבו מנהל נבחר לקדנציה קצרה וחוזר אחר כך להיות חבר סגל מן המניין יש יתרונות אבל גם הרבה חסרונות. כשבן אדם בא לקדנציה קצרה ולא תמיד מעניין אותו התפקיד וזו סוג של מטלה שחייבים לעשות, הרבה פעמים זה גם נראה ככה." (האוניברסיטה העברית)

"יש גם את עניין המוטיבציה. יש מעטים ממש שרוצים להפוך ל"יצורים חצי מנהליים". רוב האנשים באים לשלוש שנים ונעלמים." (אוניברסיטת בר אילן)

שיקולים בעד מילוי תפקידי מנהיגות אקדמית ניהולית

לרוב המוטיבציה נובעת מהרצון לתרום למוסד/ פקולטה, לפתור בעיות, להשפיע על העתיד ולשפר תהליכים

"... יש אנשים שרוצים לשנות, שלפעמים הם רוצים שיהיה אחרת כי הם סבלו קודם או שיש להם אג'נדה אחרת ורוצים לשנות לחלוטין כדי שיתאים יותר למה שהם מאמינים בו." (אוניברסיטת חיפה)

"זה לא עניין של תגמול כספי, למרות שאולי כן יהיו אנשים שירצו את התפקיד אם יהיה בו יותר כסף.... קשה לחשוב על משהו כזה... כנראה שמה שצריך זה סוג אישיות עם רצון לעזור לאחרים. כדי להיות מנהיג באקדמיה צריך קצת אלטרואיזם. מצד שני יש גם כאלו שאוהבים את הכוח, כמו להיות הגורם המחליט על כל הקליטות בפקולטה." (אוניברסיטת בן גוריון)

"ישנם אנשים שאוהבים להנהיג, יש להם חזון, הם חושבים שהם יודעים יותר טוב מאחרים והם מנהיגים מטבעם. אולי הם גם רואים עוולות או דברים לשיפור והם רוצים לתקן אותם..." (אוניברסיטת בן גוריון)

"...עניין של מוטיבציה אישית: לחוקר הבודד לא תמיד יש השפעה גדולה. לרוב המדע מתקדם בצעדים קטנים וההשפעה היא מצטברת מהרבה חוקרים. יש השפעה דרך הסטודנטים אבל באופן כללי יכול להיות תסכול מזה שההשפעה על העולם היא קטנה מידי. תפקיד ניהולי מאפשר יותר השפעה על העולם... יש פוטנציאל השפעה גדול על נושאי משרה בכירים בשירות הציבורי והם בעלי אוזן קשובה לאקדמיה. וכמובן שיש אפשרות רבה להשפיע בתוך האקדמיה עצמה..." (האוניברסיטה העברית)

"אדם שרוצה להיות דיקן הוא לרוב אדם שרוצה לשנות, שחושב שהמערכת לא עובדת בצורה יעילה וחושב שאפשר לשנות את זה." (האוניברסיטה הפתוחה)

"להצליח כדיקן זה פחות עניין של הכישורים הניהוליים ויותר זה שצריך לאהוב את הפקולטה. איך יודעים שאוהבים את הפקולטה? כשמאוד משמחת ההצלחה של כל אחד מהמדענים. זה מגדיר למה רוצים להיות דיקן- כי אוהבים וגאים בפקולטה ורוצים לתרום להצלחות של המדענים. זו השפעה שיש לדיקן... אפשר לעשות דברים טובים ולהפוך את הפקולטה ליותר טובה..." (מכון ויצמן)

"הגעתי לאוניברסיטה במטרה לחקור, אבל האחריות שלנו היא גם למלא תפקידים ניהוליים. ברגע שנתבקשתי למלא תפקיד ולתרום לבית הספר, נענית. כמובן חשבת שיש לי מה לתרום ותכונות מתאימות לכך." (האוניברסיטה העברית)

"תפקיד ראש תכנית זה סוג של סבב. זה מוסיף כמה שעות של אדמיניסטרציה. בודדים אלה שרוצים להיות אחר כך ראש מחלקה. זה המון עבודה. אני הסכמתי כי חשבתי שיש הרבה דברים שיש לעשות במחלקה, זה היה חשוב לי, חשבתי שאולי אוכל לעשות את זה בצורה טובה ולכן הסכמתי." (בר אילן)

"מדעי הרוח זה ענף שנמצא במצוקה, לא רק בארץ ואני חושב שכל אחד מאנשי מדעי הרוח צריך לעשות הכול כדי לקדם את הנושא הזה. לכן כשפנו אלי וביקשו לקחת תחת אחריותי את תחום מדעי הרוח, הסכמתי ואז חשבתי על איך לישון שעה אחת פחות ביום... הרגשתי חובה להתגייס למשימה – ראיתי שזו הזדמנות נדירה להשפיע." (אוניברסיטת אריאל)

"הייתי לפני הפרישה, אך בחרתי לקחת את התפקיד בגלל האתגר וגם בגלל הרצון לשנות כמה דברים שהתקבעו." (מכון ויצמן)

"חלק מהאנשים רוצים להשלים איזשהו תהליך. שנה ראשונה לומדים את התפקיד, בשנה שנייה אפשר לחשוב מה אפשר לעשות, בשנה שלישית מתחילים לעשות וכך. אנשים שרוצים להמשיך רוצים להשלים תהליך. יש אנשים שמוקסמים מניהול, מהכוח לשנות, להזיז דברים." (בר אילן)

לעיתים המוטיבציה נובעת מתחושה של כוח וכבוד

"יש מספר מוטיבציות: יש אנשים שצריכים את הכוח והשליטה..." (אוניברסיטת חיפה)

"חלק מעוניינים לשאת בטיטל של כבוד שזה לא דווקא לא טוב, זו יכולה להיות מוטיבציה להיות מצוין." (אריאל)

כמו להיות הגורם המחליט על כל הקליטות, "...מצד שני יש גם כאלו שאוהבים את הכוח בפקולטה." (בן גוריון)

מוטיבציה נוספת היא הרצון בקידום אישי וגיוון הקריירה

"המוטיבציה היא לעזור לחוקרים אחרים, לאוניברסיטה וגם קידום אישי. למשל להיות חלק מפורומים כמו פורום סגני נשיא למחקר. ככה אפשר ללמוד על בעיות והסתכלויות רחביות של בעלי תפקיד מקבילים באוניברסיטאות שונות במערכות גדולות." (האוניברסיטה הפתוחה)

"להיות דיקן זה משהו אחר. בתפקיד הזה, הצד היותר דומיננטי, הוא לראות כבר את השלב הבא בקריירה, כי סביר להניח שלא תהיה רקטור אם לא כיהנת כדיקן. כלומר, זה תפקיד שיכול לשנות את כל מסלול החיים שלך. למרות שישנם דיקנים שסיימו את התפקיד וחזרו למחקר פעיל. מידת ההכרה של הבעיות והמורכבויות מוכפלת פי 5 מאשר בתפקיד ראש מחלקה, מכיוון שהדיקן רואה את המורכבויות ברמה הכלל מוסדית ואפילו הכלל ארצית. זה פותח עולם חדש ומעניין וזאת אחת הסיבות לכהן בתפקיד. לפעמים הדיקן יכול להשפיע או לדאוג שדברים מסוימים יקרו או לא יקרו." (אוניברסיטת בן גוריון)

"אנשים מגיעים לסף מסוים בגילאים שונים. חלק מהדבר שמושך אותי בניהול זה הגיוון, לחשוב על דברים נוספים." (בר אילן)

דרכים לשיפור מוטיבציה בקרב חברי סגל לקחת על עצמם תפקידי ניהול אקדמיים:

הסברה לגבי האפשרות לשנות ולהשפיע כחלק מהתפקיד, וכן שינוי תדמית המנהיג/ת האקדמי/ת מ"פקיד/ה" לשליח/ת ציבור.

"מה שצריך זה להחדיר בהם זה את הידיעה שהם יכולים להשפיע ולשנות יותר ממה שהם חושבים וחבל לפספס את ההזדמנות הזו לשנות." (האוניברסיטה העברית)

"יש פה דואליות: מצד אחד גם אם המנהל לא יעשה שום דבר הספינה תמשיך לשוט, אם כבר קשה דווקא להסיט אותה מהכיוון. ועם זאת מנהלים יכולים לעשות שינוי ולא תמיד הם מודעים לכמה הם מסוגלים לעשות שינוי." (מכון ויצמן)

"... הבעיה היא שלא מסבירים את החשיבות של התפקיד בצורה נכונה. אנחנו מנסים להציג להם את היכולת של ההשפעה שלהם, שהם בעצמם לא מבינים עד כמה היא כן גדולה על אף כל המגבלות. יש לך 3 שנים לעבור, כדאי שתהפוך אותן למשמעותיות ותקדם דברים – תקדם מחקר, הוראה, תוכניות לימוד, תקציבים, אבל אל תעביר את שלוש השנים בלא לעשות כלום. ממילא התפקיד ידרוש ממך מאמץ, יבקשו ממך דברים ותצטרך לשבת בוועדות וכו'. לא תוריד את העומס אם לא תעשה כלום, עדיף לנסות להתחבר ולפעול." (אוניברסיטת בר אילן)

"צריך לבחון מה התדמית של אדם שהולך לניהול אקדמי. איך נתפס מישהו שהיה חוקר ועכשיו הפך למנהל אקדמי. האם הוא נתפס ככישלון? לא הצלחת במחקר אז הלכת לניהול? או שיודעים להעריך את היותו סוג של שליח ציבור, שמוכן לספוג לא מעט למען הכלל? צריך לשפר את התדמית של המנהל האקדמי בעיני העמיתים. איך בונים גאווה מקצועית? להתייחס לזה כשליחות, כאפשרות לשפר ולבנות את המערכת. יש הבדל בין לקרוא למישהו "פקיד" בצורה מזלזלת או כ"משרת ציבור" עם משמעות שמתלווה לזה. מה שחשוב זה לבחור אנשים נכונים לתפקיד. כאשר נבחרים אנשים לא ראויים לתפקיד הם גורמים לכך שהתפקיד לא יראה אטרקטיבי, זו פגיעה בתדמית. ברור שצריך לשפר את תכנית ההכשרות גם לפני וגם במהלך התפקיד ולשפר משמעותית את מעגל הפידבק." (האוניברסיטה העברית)

מתן תמריצים וכלים לניהול זמן

"חבר סגל שכראש תכנית ראה את המחקר שלו נפגע משמעותית, אולי בגלל העדר כלים, יפסיק לקחת על עצמו תפקידים כאלה. צריך לחשוב איך לעזור לאנשים לנהל זמן נכון וצריך לתגמל, לאו דווקא כלכלית." (האוניברסיטה העברית)

"תמריץ של הקלות בחובת הוראה הוא הקלה גדולה. אפשר לתת לו עוד שנת שבתון כדי להשלים את המחקר." (תעשייה)

"אולי כדאי למצוא הקלות לדיקן או ראש חוג. צריך לבחון כמה זמן הוא משקיע במחקר וכמה בניהול ולעזור לו. צריך לשמור שיעשו מחקר כדי לא לעשות רתיעה מהתפקיד. צריך לשחרר אותם ממשימות שונות." (האוניברסיטה העברית)

"כאשר אני בתפקיד הזה יש לי מנהל מעבדה במשרה מלאה. זה לא כמו שאשב שם בעצמי, אבל זה משהו שבחרתי בעצמי ואני סומך עליו. זה משהו שהוא משולם על ידי האוניברסיטה. אצל התיאורטיקנים יש פגיעה יותר חזקה. דיקנים חייבים ללמד. אמנם יש חובה מופחתת אבל עדיין יש לא מעט ללמד." (אוניברסיטת אריאל)

"צריך ביחד עם האוצר לעשות חשיבה על מבנה השכר. האם אנחנו מתגמלים בצורה זו או אחרת בעלי תפקידים ניהוליים. היום מבנה השכר הוא כזה שיש תוספת משמעותית למי שמביא גרנטים, תוספת מחקר. מי שבתפקיד ניהולי יש לו פחות זמן להגיש." (האוניברסיטה העברית)

"יש מוסדות שעוזרים בכסף או בטכנאים לבעלי תפקידים... חושב שבפקולטות הגדולות והמורכבות שדורשות הרבה משאבים וזמן יכלו לתת עזרה כך שהדיקן יוכל להמשיך לנהל את המעבדה שלו. דיקן מקבל לשכר 30% תוספת למשכורת, אבל התמרוץ שנדרש כדי לעודד אנשים לקחת על עצמם תפקידי מנהיגות הם לא תמריצי שכר אלא תמריצי מחקר." (אוניברסיטת תל אביב)

הוספת תרומה למערכת בתפקידי מנהיגות כגורם מוכר לצורך קידום ומאמץ למנוע פגיעה בקידום (לאחר קבלת הקביעות) או בהכנסה (למשל זמן שיכול להיות מוקדש לתפקידי יעוץ חיצוניים) יכולים להוות מוטיבציה להתנדבות לתפקידי ניהול אקדמי:

"אחד הדברים שצריך לשנות היא הוספת הפן ההתנדבותי, חברתי-קהילתי כמשהו שנחשב לקידום. זה יהווה תמריץ לחברי סגל צעירים להתנדב לתפקידי ניהול. כרגע לא רק שאין תמריץ אלא ההפך, קיים חשש שזה פוגע בקידום ויש מקרים כאלה." (בר אילון)

"נוצר מצב שאתה משלם כדי לעשות את התפקיד, וזה לא תקין. תוספת השכר של דיקן היא תחת מגבלה. אותה תוספת תתקבל במילא לחוקר שמביא גרנטים. ככה שאין בפועל תוספת לשכר, ולעומת זאת יש פחות זמן שאפשר לעבוד בחוץ כיועץ. זה למעשה תגמול שלילי ואת זה כדאי היה לשנות." (הטכניון)

4.2 דרישות מהמועמדים והמועמדות לתפקיד מנהיגותי

תהליכי המינוי משתנים באופן טבעי מתפקיד לתפקיד, ומאוניברסיטה לאוניברסיטה³⁹. בראיונות נבחנו מהם הכישורים והמיומנויות שנדרשות לצורך הבחירה לתפקידים השונים. למשל: האם נדרש ניסיון ניהולי קודם בתפקידים כמו דיקן או רקטור, האם נדרשות תכונות מסוימות לתפקידים כמו ראשי תחומים או יחידות וכן הלאה.

תהליכי מינוי

בחלק מהתפקידים (בעיקר בדרג ניהולי נמוך) הבחירה נעשית בפורמט של תורנות או סבב. גם כשהבחירה מתבצעת על ידי הצבעה בחלק מהתפקידים מדובר במרבית הפעמים על מועמד מוסכם אחד.

"ועדות: לא תמיד אנשים רוצים לכהן בוועדה. יש ועדות הכרוכות בעבודה רבה ואי אפשר להתחמק מהן, למשל, ועדות סטטוטוריות כגון ועדות הוראה לתואר ראשון ולתואר שני, ועדת תלמידי מחקר וועדת דוקטורנטים. מבקשים מאנשים לכהן בוועדות, אם אין הסכמה, אז לפעמים לוחצים על אנשים לכהן בוועדה..." (אוניברסיטת תל אביב)

"בחירות לתפקיד ראש מחלקה - בדרך כלל התפקיד נחשב כ"תורנות" ולא כ"צ'ופר". מתקיים תהליך בחירה באמצעות ועדת חיפוש במחלקה. מבין המועמדים, בדרך כלל נשאר בסוף מועמד אחד." (אוניברסיטת בן גוריון)

"דיקנים ברמת הניהול זה סבב של שלוש שנים וחלק מתייחסים לזה כאל תפקיד "החניך התורן". בפקולטות מסוימות בהן נעשה איחוד מחלקות יש בכלל הסכם של רוטציה בין דיקנים פעם מפקולטה אחת ופעם מפקולטה שנייה כל שנתיים." (אוניברסיטת בר אילן)

בתפקידים אחרים קיימת ועדת איתור

³⁹ מיפוי תהליכי המינוי אינו חלק ממטרת הראיונות. קיימת התייחסות לנושא בסקר הספרות.

"דיקן הוא תפקיד שהפקולטה בוחרת, כל חברי הסגל בפקולטה בוחרים... ישנה באופן פורמלי ועדת איתור, אבל לרוב מדובר במועמד יחיד. לתפקידים של דיקן אין בד"כ 'התנפלות'". (אוניברסיטה העברית)

"יש ועדת חיפוש שדיקן עומד בראשה. מגישים מועמדות והוועדה מחליטה. בדרך כלל לראש בית ספר או מחלקה יש מועמד אחד או שניים. מינוי דיקן זה תהליך יותר יצרי או תחרותי". (אוניברסיטת תל אביב)

"המערכת בנויה ככה שכל בעל תפקיד מרמת בית ספר ומעלה יש ועדה שבוחרת אותו, שבראשה עומד מי שמעליו בתפקיד, שיש לו זכות וטו. ועדת האיתור מונעת מקרים של "חבר מביא חבר", כי יושבים בה גם נציגי ציבור גם מחוץ לאוניברסיטה. לדיקן יש ועדת איתור שבראשה עומד הרקטור ושיש בה את נציגי הפקולטה ושני נציגים של פקולטות אחרות". (אוניברסיטת תל אביב)

יש לציין שלהנהלה הבכירה לא תמיד יש השפעה על מינוי דרגי ביניים:

העניין כאן הוא שלנשיא ובכלל להנהלה אין כמעט השפעה על מינויים של דרג ביניים, על דיקן עוד יש מעט השפעה, על ראש המחלקה אין בכלל. (אוניברסיטת בר אילן)

קריטריונים למינוי מנהיג אקדמי

ניסיון ניהולי - לרוב לא דרישת חובה בדרגי המנהיגות ההתחלתיים ודרגי הביניים ולעיתים גם לא בדרגים גבוהים יותר

"יש מקרים שבהם נבחרו רקטורים בלי שהיו דיקנים. זה אומר ששנה שלמה רקטור כזה צריך ללמוד מה זה להיות דיקן ולהתמודד מול הדיקנים". (אוניברסיטת חיפה)

"באופן רשמי, ניסיון ניהולי קודם אינו מהווה תנאי סף לבחירה לתפקיד, אבל אם המועמד [לדיקנות] לא היה ראש מחלקה ולא מילא אף תפקיד, כנראה יפסלו אותו והוא לא יבחר. מחפשים אנשים שהיו לפחות ראשי מחלקות ומילאו שדרת תפקידים באוניברסיטה". (אוניברסיטת בן גוריון)

"בתפקידים הבכירים כמו נשיא אנשים מעמידים את עצמם כמועמדים, וההחלטה מתקבלת על סמך מה שהם מתכננים לעשות. אבל בוועדות האיתור ההחלטה מתקבלת

הרבה פעמים על סמך ההתרשמות מהאדם, האם הוא מסוגל להוביל את המערכת
קדימה וכו'..." (הטכניון)

"כשבאים לבחור דיקן, אין כמעט הכשרה פורמלית משמעותית בתחום זה. אין מטריקות,
זה תהליך אינטואיטיבי. מי שבחר זו מועצת פקולטה. לפעמים בוחרים אדם שהוכיח
יכולות בניהול של מכון למשל ורוצה להתקדם או אדם שאיכפת לו או לפעמים כי אין
ברירה, ניהול זה לא אחד מפרמטרים." (האוניברסיטה העברית)

"פה ושם מגיעים אנשים עם רקע, חלקם עם רקע מהצבא, אבל הרוב מגיעים ללא רקע
בכלל, ולעיתים גורמים לכשלים וטעויות." (הטכניון)

הקריטריונים להצטיינות בניהול ובמחקר שונים. אין לך שום ידע על כישורי ניהול [לפני
בחירה לתפקיד]... פרט לכל מיני תפקידים פקולטיים. (תעשייה)

"אני חושב שהבעיה המרכזית היא בחירת מנהלי מחלקות ודיקנים ממאגר סגור. זה לא
כמו במינהל, שם אני שולח קול קורא ומקבל עשרות קו"ח ויכול לבחור מבין מועמדים
ראויים עם ניסיון ניהולי. בחלק האקדמי בוחרים אנשים ללא ניסיון, ללא הכשרה ולפעמים
גם ללא התאמה." (מכון ויצמן)

"במקרה שלי ישבו ועשו רשימה של התכונות שנדרשות מדיקן הפקולטה והראיונות עם
שלושה המועמדים שהגישו את עצמם בוצעו על סמך זה... בין התכונות נדרשו ניסיון
בניהול, יכולת מוכחת לנהל, רקורד אקדמי מוכח, ותכונות אישיות כמו יושר."
(אוניברסיטת תל אביב)

"כדי להיות מנהל בית חולים, אתה יכול להיות רופא הכי מוכשר, אבל אתה חייב MBA
בניהול מערכות בריאות. סגן מנהל בית חולים לא יכול לכהן בלי תואר בניהול. נשיא
אוניברסיטה לא רק שלא צריך תואר בניהול, גם לא צריך ניסיון." (אוניברסיטת בר אילן)

מציאות מחקרית - כאשר אחת מסמכויותיו של מנהיג אקדמי היא לעסוק בקידום חברי סגל, רצוי שהמנהיג עצמו
יהיה חוקר מוערך ויהווה דוגמה אישית, אם כי לא מדובר בדרישה פורמלית.

"אחד הדברים החשובים ביותר היא דוגמה אישית. יש אנשי סגל שלא ששים להגיש
הצעות מחקר, מתעצלים או שיש להם מספיק כסף. כאשר הם רואים שהדיקן ממשיך
להגיש גרנטים על אף העיסוקים הרבים, גם הם יכולים להגיש. זה כלי שעוזר להנהיג, זה
לא יכול לבוא כדרישה. חברי סגל לא ילכו גם אחרי דיקן ורקטור שלא מהווים דוגמה

למצוינות אקדמית, כי הם גם עומדים בראש ועדת המינויים ואחראיים על קידום חברי סגל. מנהיג אקדמי חייב להיות חוקר מצוין, לאו דווקא סופר-סטאר. חלק מהסופר-סטארים לא יכולים להנהיג." (אוניברסיטת תל אביב)

"הוא יכול להיות גאון בתחומו אבל עם אפס יכולות ניהול פיננסים או ניהול בני אדם או אפילו מרצים גרועים מאוד. זה דורש סט כלים שאין לאף אחד, יש מעטים שהם טובים בכל: גם חוקרים מצוינים וגם יודעים לנהל וגם יודעים לגייס כסף וכו'." (אוניברסיטת חיפה)

חלק מהסגל לא מתאים לתפקידים כאלה. חלק סגל צעיר וחסר ניסיון עדיין. צריך למצוא אנשים שפרסמו כבר, זכו בגרנטים, שימשו ששופטים, כמרצים בבמות מכובדות שזוכים להערכה בקרב עמיתים (אוניברסיטת אריאל)

"הקריטריון הפורמלי היחיד הוא שהדיקן חייב להיות פרופסור מלא (פרופסור מלא חייב להוכיח מנהיגות מדעית בינלאומית, שזו הגדרה רחבה ולא חד משמעית)." (מכון ויצמן)

"ראשי מחלקות הם יותר אנשים שמוכרים בתוך הפקולטה. הם לא חייבים להיות פרופסורים מלאים (אם כי יש השתדלות שהם יהיו פרופסורים מלאים...רק אצל הדיקן זה הכרח להיות פרופסור מלא) הכישורים צריכים להיות: מדען עם רקורד מדעי מוצלח ומקובל שהניתוק שלו מחיי היום יום ורמת יחסי האנוש שלו היא לא חריגה לרעה." (מכון ויצמן)

4.3 תהליכי הכשרה

המרואיינים נשאלו לגבי ההכשרה בתחום המנהיגות, הניהול והכישורים הרכים ניתנים לחברי סגל בכלל ולמנהיגים אקדמיים בפרט והאם לדעתם יש צורך בהכשרות מסוג זה. בנוסף, נשאלו המרואיינים האם הם מרוצים מההכשרה שניתנה להם ומהם הדרכים לשיפור, אם קיים לכך צורך.

הכשרות למנהיגים אקדמיים

בעבר כמעט ולא היו הכשרות בתחום הניהול והכישורים הרכים

"אנשים שמקבלים החלטות מאוד חשובות עושים זאת ללא שום הכשרה. אי אפשר להיות מנהל בי"ס ללא תואר שני בחינוך אבל אפשר להיות מנהל בכל רמה באוניברסיטה ללא הכשרה בתחום הניהול." (אוניברסיטת תל אביב)

"[לראש מחלקה] אין הכשרה... לרוב ראשי מחלקות היו ראשי תחומים (נדיר מאוד שלא) ... צריך שתהיה הכשרה... גם הדיקנים לא מקבלים הכשרה ניהולית. בנושא של תקציבים זו בעיה. רק מי שמגיע מבחוץ ויש לו ניסיון בנושא יודע באמת איך לנהל תקציבים." (האוניברסיטה הפתוחה)

"לא הייתה שום הכשרה לתפקיד ניהולי, חלק מהדברים נלמדו תוך כדי עשייה." (מכון ויצמן)

"כשלוקחים חבר סגל לאקדמיה יודעים שבעתיד הוא יעסוק בתפקידי ניהול. אבל ההכשרה שלו מזוקקת לאיזה תחום ידע מאוד ספציפי, ולא יודע דבר על נושאים כמו ניהול קבוצת מחקר (ניהול כ"א) מעבר להיותו חלק מקבוצת סטודנטים... מפה לעשות את הקפיצה להיות אחראי על קבוצה של סטודנטים זה מרחק גדול. בפוסטדוקטורט החוקר נבחן על היכולת שלו לעשות מחקר עצמאי, וזה עוד יותר עבודה לבד ובמנותק. אז מאיפה תבוא ההכשרה הניהולית?... אחר כך חבר הסגל גם מטפס ויכול להפוך לסגן נשיא ונשיא. להגיד שמספיק רק הניסיון זה לא נכון. זה בסיס רעוע שאולי עוזר להתמודד אבל לא עוזר לפתור בעיות ולא נותן כלים לפתרון בעיות." (האוניברסיטה הפתוחה)

"[הדיקן המרואיין] לא עבר הכשרה רשמית במהלך הקריירה אלא למידה שנובעת מ-*"learning by doing"*... הוא נעזר רבות בניסיון של קודמיו בתפקיד, ראשי מחלקות, חברים בוועדות ודיקנים קודמים. הפתיחות והנכונות לעזור של כל השדרה המנהלית, אם זה משאבי אנוש ואם זה אגף תכנון, תקצוב וכלכלה גם עזרו. כמו כן ישנם כל הזמן מגעים עם נשיא האוניברסיטה, הרקטור והדיקנים האחרים." (אוניברסיטת בן גוריון)

"עד להופעת תוכנית "מובילים באקדמיה" אף אחד במערכת לא חשב שצריך להדריך ולתת כלים ניהוליים לדרג הביניים הניהולי ולבכירים. ולכן הרוב המכריע מגיע ללא כל רקע והבנה בסיסיים בתורת הניהול – ללא ידע בבניית תוכניות עבודה, תחזיות תקציביות, ניהול כ"א, פיתוח אסטרטגיה, שיווק ועוד." (הטכניון)

"חלק מהאנשים מבינים רק אחרי שנכנסו לתפקיד כמה חסרה להם הכשרה מתאימה וכלים פרקטיים כמו בניית תקציב, בניית תכנית פרישה, גיוס או טיוב עובדים – תהליכים מובנים שקיימים במשאבי אנוש ולא מועברים." (הטכניון)

"היו כמה ניסיונות באוניברסיטה לעשות הכשרות שונות, לא תמיד הניסיונות צלחו, אבל מכל סדנא לומדים משהו וזה עדיף מכלום... אם הייתי נחשפת לניהול של דיקנים אחרים אז אולי הייתי לומדת מהניסיון שלהם." (האוניברסיטה העברית)

"אוניברסיטאות לא מספיק טובות במתן כלים, בהכשרה. לוקחים אנשים שלא נבחרו בגלל כישורי הניהול ולא מלווים אותם מספיק. יש פה ושם מנהלים מצוינים בעולם אקדמי, כאלה שזה טוב להם ומבינים את החשיבות של ניהול איכותי לפעילות האקדמית. במגזר הציבורי באופן כללי ובאוניברסיטה בפרט קשה מאוד לעשות שינויים גם אם אתה בעל מוטיבציה וכישורים, אז אם אתה מתייחס לזה כאל מטלה, אתה מעביר כמה שנים בלשמור על הקיים. אם המצב היה בינוני, יישאר בינוני." (האוניברסיטה העברית)

"לקחנו דיקנים נכנסים ונתנו קצת הרצאות העשרה, להכיר את עולם הות"ת, את המערכות. עושים את זה קצת, אבל בסופו של יום הדיקנים לומדים on the job. אחרי שנה שנתיים רואים מי המאוד טובים ורואים את אלה שזה לא מתאים להם."
(האוניברסיטה העברית)

מספר מרואיינים ציינו שלדעתם העדר מתן ההכשרה נובע מההנחה לפיה "אם הוא חבר סגל טוב וחוקר טוב אז הוא גם יודע לנהל."

"האקדמיה בעולם, ובמיוחד האקדמיה בישראל, לא נתנו את דעתם על הכשרת מנהיגים או מובילים. תפיסת העולם הייתה מאז ומתמיד שכאשר ממנים חבר סגל לתפקיד הנהגה אקדמי הוא צריך להיות גאון ומוכשר בין אם עבר הכשרה כלשהי או בין לא... תפיסה רווחת היא שזה משהו שלומדים על הדרך, לאחר כניסה לתפקיד on the job training."
(הטכניון)

"כנראה שיוצאים מתוך ההנחה שאם אתה חוקר ויש לך תקציבים, כמו התקציבים של האיחוד האירופאי, שיכולים להיות לפעמים מיליוני יורו, זה גם סוג של ניהול תקציבי."
(האוניברסיטה הפתוחה)

בעשור האחרון, ובשנים האחרונות במיוחד חל שינוי בגישה, ובעלי תפקידים מקבלים הכשרות, לרוב קצרות וממוקדות

"החל מלפני 4 וחצי שנים התחילו גם לתת הכשרה לדיקנים... הוציאו אותם... ונתנו להם קורס של חברה בינלאומית. ההכשרה הייתה מצוינת. לאחר מכן נערכו עוד מספר פגישות של יום (במשך שנתיים). אלו היו סדנאות מצוינות שכללו גם תיאוריה וגם התנסות. ההכשרה גם מאוד איחדה את הדיקנים והם הקימו קבוצת וואטסאפ לדיקנים, דבר שלא היה לפני כן." (אוניברסיטת חיפה)

"יש הדרכות בנושאים שונים. למשל- באחת הכהונות היה מצב של פיטורין של חבר סגל. לצורך העניין ניתנו הדרכות על ידי עורכי דין על נושאים חוקיים כמו שימוע, אלו פרוטוקולים צריכים להיות רשומים בוועדת מינויים כשהועדה מחליטה להפסיק את ההעסקה של חבר סגל. אין הכשרות לכל ההתמודדות הרגשית עם הנושא הזה. היום עושים יותר הדרכות ממה שעשו לפני 10 שנים, האוניברסיטה השתדרגה בנושא הזה. יש הדרכות למשל על ניהול שלא היו בזמנו. לא בטוח שההדרכות זה מה שעוזר."
(אוניברסיטת בן גוריון)

"באוניברסיטת תל אביב הנהיגו הכשרות לחברי סגל צעירים, סדנאות מנהיגות וניהול. מלמדים אותם דברים בסיסיים כמו איך לעבוד מול רכש, מול מדור כספים, איך לנהל קבוצת מחקר. אחד הדברים שחוקרים שונאים במיוחד זה להתעסק עם ביורוקרטיה, אבל כשאתה חבר סגל אין לך ברירה." (אוניברסיטת תל אביב)

"בבר אילן בדיוק התחילו ביוזמה... ממש קורס לראשי מחלקות ודיקנים חדשים, משהו כמו שישה מפגשים של שעתיים או שלוש. זה יותר קורס חשיפתי לאספקטים שונים של ניהול, סדרת כ"א - ענייני שימוע, חוזים, סדרה על תקציב, מפגש על לוח שנה אקדמי ולוחות זמנים רלוונטיים. יותר חשיפה לפן של ניהול, פחות סדנתי, פחות איך לעשות את זה. כדאי להוסיף לימוד ממקרי בוחן, לעסוק יותר בפרקטיקה, לקבל כלים פרקטיים."
(אוניברסיטת בר אילן)

"יש פורום של ראשי מחלקות שנפגש אחת לחודש עם ההנהלה הבכירה... בין היתר עלה שם נושא הכשרה של ראשי המחלקות. לרוב החוקרים אין הכשרה ניהולית ויש צורך. כרגע מתחילים להעביר אותם הכשרה מסוימת בסיסית." (אוניברסיטת אריאל)

"לפני הכניסה לתפקיד, היה אירוע של יומיים בבית מלון. זה היה מאוד מועיל, כי אתה נכנס לקבוצה של אנשים באותו המצב. זה עוזר מבחינה חברתית. יש אנשים שעוזרים לך ונוצרו קשרים. בנוסף, ניתנו כלים והדרכות. הייתה סדנה של מכון וייצמן, של חברה מחו"ל שמתמחה בניהול." (טכניון)

"כשנכנסתי לתפקיד לא קיבלתי שום הכשרה. כיום יש את מנהל מדור הדרכה ורווחה שעושה הדרכות... המנהל לווה אותי תקופה מסוימת, ישבו איתי, דנו בבעיות. הליווי היה על ידי מישהו חיצוני. הכניסה לתפקיד דיקן הייתה קשה, וזה אפשר לדבר עם מישהו על הקשיים." (אוניברסיטת תל אביב)

ההגעה לסדנאות אלו איננה חובה, ולעיתים נדרש שכנוע על מנת שבעלי התפקידים יגיעו להדרכות.

"זה לא חובה כמו הדרכת אש, (אלא) על בסיס שכנוע. מעטים הדברים שאפשר לכפות על חברי סגל. אם בהייטק מנהל יכול להוריד לך משכורת, באקדמיה זה בלתי אפשרי ולכן הכול עובד על בסיס שכנוע ומנהיגות... הם מגיעים באחוזים גבוהים, כי זו הכשרה של כמה ימים כיפיים." (אוניברסיטת תל אביב)

"ברור שיהיו כאלה שיסרבו... הזמן שלהם יקר ומבחינתם זה בזבז זמן. גם אם תוכניות מסוג זה יהיו קיימות זה בהחלט לא אומר שעבודת שכנוע תהיה קלה. ובכל זאת חבר סגל לא עושה את משימות הניהול הבכיר בחינם וכן מקבל תוספת שכר כאשר מתמנה לתפקיד ניהולי." (הטכניון)

למי שמגיע מחוץ לאקדמיה, מהתעשייה, בתי החולים או השירות הציבורי היעדר הכשרות לתפקידי מנהיגות יכול להתפס כעניין מוזר ויוצא דופן:

"עצם השאלה על הכשרות היא מוזרה למי שלא בא מעולם האקדמיה. אצל הרופאים (למשל) קיימת עתודה ניהולית. כשרופא נכנס לתפקיד יש הכשרה מובנית⁴⁰. יש בדיקת אישיות לרופאים, גם בכניסה לעבודה וגם בכניסה לתפקיד ניהולי." (בר אילן)

אחת התוכניות המקיפות והמובנות ביותר של ההכשרה הניהולית לחברי סגל בכלל ולמנהיגים אקדמיים בפרט פותחה באוניברסיטת בר אילן לפני מספר שנים. יוזמה זו היא פרי שיתוף פעולה של אגף כ"א באוניברסיטה ושני הרקטורים האחרונים והיא מובעת להלן בצורה סכמתית:

⁴⁰ למשל ב"שירותי בריאות כללית" הכשרת מנהלים שנקראת "תובנה" והכשרת המשך שנקראת "מפנה"

איור 11: הכשרה ראשונית והכשרת המשך למנהיגים אקדמיים באוניברסיטת בר אילן



מנהלים וותיקים הופכים ליועצים/ מוקדי ידע למנהלים חדשים, לא רק ברמת המחלקה, אלא ברמה מוסדית

רשת תמיכה (נטוורקינג) טבעית של בוגרי ההכשרה

הכרות עם ראשי אגפי מנהל השונים ועידוד יצירת ממשק משותף

איור 12: הכשרה משלימה לחברי סגל ומנהיגים אקדמיים באוניברסיטת בר אילן



הצורך בהדרכה ניהולית למנהיגים אקדמיים

המרוזאיינים חלוקים בדעותיהם לגבי הצורך והיעילות של הדרכה למנהיגים באקדמיה בנושאים מנהליים, ניהוליים ומיומנויות רכות, כמו גם בדעותיהם לגבי התזמון הנכון למתן הדרכה ולפורמט ההדרכה המיטבי.

סיבות להעדר צורך בהדרכות

יש שסבורים שמכיוון שבאקדמיה ההגעה לתפקידי מנהיגות מתבצעת אחרי מסלול ארוך במיוחד ובגיל מבוגר יחסית יעילותו של קורס ניהול ממושך מוטלת בספק במקרה כזה סדנאות והשתלמויות, בעיקר אם הן חלק מפעילות גדולה ומגוונת יותר עשויות להתאים יותר.

סיבות נוספות לחוסר רצון בהדרכה הן קיומה של מערכת תמיכה אדמיניסטרטיבית שמייתרת את הצורך בהדרכה בנושא, חוסר יכולת ללמד ניהול ומנהיגות למי שלא נולדו עם כישורים מתאימים.

"אנשים מגיעים לתפקידי ניהול באקדמיה בגיל די מבוגר, כך שכבר יותר קשה להכשיר ולשנות. מה גם שהניהול הוא לא התפקיד העיקרי, אלא תמיד תפקיד נוסף או משני, ולכן לא בטוח שהוא ירצה להשקיע בהכשרה בשיטות ניהול..." (הטכניון)

"לא בטוח שמשוהו כמו סדנת אוריינטציה לדייקנים חדשים תעזור, בטח לא אם היא תהיה חובה. הרבה מהלימוד נעשה בצורה קולגיאלי. אם יהיה מפגש של דיקנים ותיקים וצעירים, אולי גם עם עובדי מנהל, כחלק מתוכנית שהיא יותר מעניינית (לא תחת הכותרת של יום עיון בנושא כספים) או כחלק ממנגנון של העברת ידע בין דיקנים, אז ניתן לעשות את זה." (הטכניון)

"אין הכשרה בתחום הפיננסי. זה הכי בולט אצל חוקרים צעירים שיכולים... לקבל תקציב מחקר גדול בסדר גודל שלא ניהלו אף פעם, בלי הכשרה מתאימה. כדיקן זה פחות חמור כי יש צוות מנהלי. הכשרה בתחום הזה הייתה יכולה לעזור לדייקנים שהצד האדמיניסטרטיבי בפקולטה שלהם חלש, ואז הם צריכים להבין מאוד בנושא הכספים. אבל רוב הסיכויים שהדרכה כזו לא תעניין את הדייקנים. הדייקנים הם לא אנשי כספים ובסוף הם סומכים על אנשי הכספים." (הטכניון)

"אפשר לשפר יכולות אבל לא ללמד. אם יש לי כישרון לציור, קורס ציור יעזור לי אם אין לי כשרון גם שני קורסים לא יעבדו. אם אתה יודע לעשות 'סוויטשים' מהירים בראש ולעבור מנושא לנושא. אם אין לך את התכונה הזו, אתה לא תוכל לנהל כי לא תוכל לפתור בעיות מרובות. אפשר לתת סדנאות לשיפור הכישורים הקיימים. חייב להיות על בסיס רצוני, לא חובה. הקורס יהיה מוצלח לאלה עם ניצנים." (תעשייה)

יש ערך בלא לעשות הומוגניזציה של דיקנים ושל דרכי הניהול... קורסי הכשרה הם לא אותו הדבר כמו הומוגניזציה, אבל זה צעד בכיוון. כל דיקן הוא שונה באישיותו, בדגשים שלו, במטרות הגדולות שלו שהוא רוצה להשיג בתפקיד. נכון יהיה לתת לכל אחד לעבוד בדרכו על נקודות החוזק והחולשה שלו. זה לא סותר תהליכי הכשרה, אבל אם היה מקבל קורס הכשרה הוא לא היה ממלא את תפקיד הדיקן בצורה הרבה יותר טובה.
(מכון ויצמן)

חשיבות הדרכות ותמריצים לשיפור המוטיבציה להגיע להכשרות

מרואינים רבים רואים חשיבות גדולה בהדרכות, ומציעים מתן תמריצים על מנת להגדיל את הביקוש להכשרות אלו והצעות למיקוד, יעילות ותוכן מתאים לאותן ההכשרות.

"לנושא ההכשרות יש חשיבות. כדאי להציע השתלמויות מסוג זה ללא קשר לתפקיד. כמו שיש יחידות להכשרת הוראה למרצה לשיפור ההוראה, כך צריכים להיות הכשרות ניהוליות ותקציביות ללא קשר לתפקיד. ... לא יודע אם יהיה ביקוש להכשרות אלו... חלק מהאנשים כן יבואו להכשרות... לא יודע איך אפשר לשכנע את האנשים להגיע להכשרות, אולי באמצעות בונוס או תמריץ, כמו תקציב נוסף למחקר למי שמשתתף." (אוניברסיטת בן גוריון)

"לא לכל החוקרים המעולים באוניברסיטאות יש את חוכמת הניהול, את התקשורת, הדרך לדבר עם אנשים ולא כולם מתאימים להיות מנהלים, גם אם מדובר בחוקרים מבריקים ומוערכים בתחומם. הכשרה מקצועית בניהול יכולה לעזור, אפשר וצריך ללמוד הרבה דברים וזה יכול להחליש קצת את ההתנגדות." (האוניברסיטה העברית)

"יש כאלה שלא מסוגלים לנהל ועדיף לא לתת להם לנהל כי הם יכולים רק להרוס. יש אנשים שיש להם את היכולת, אבל לא רוצים, אותם צריך לשכנע ולתת להם כלים. כמובן שצריך לזהות יכולת בסיסית לניהול – יכולת לקבל החלטות גם לא פופולריות. אף חבר סגל כמעט לא עבר דרך בית ספר לניהול, לכן חשוב לתת לאנשים שיש להם יכולות כלים, הכשרה והדרכה." (האוניברסיטה העברית)

"לדעתי כן צריך להמשיך עם זה במהלך השנה, לא כאירוע חד פעמי. שלוש פעמים בשנה או פעמיים לפחות. דבר נוסף, ההכשרה הזאת לכ"א ניהולי היא חשובה, אבל היא חשובה עוד יותר בפקולטה קטנה. בפקולטה של 50 חברי סגל, בכל רגע נתון יהיה מועמד בעל כישורים ניהוליים במידה זו או אחרת, בפקולטה של 8 פרופסורים מן המניין זו בעיה. חלק מהם כבר היו דיקנים, חלק צעירים, מה שמשאיר אולי 4 מועמדים והסיכוי

הסטטיסטי שיהיה בתוכם מישהו עם כשרון ניהול מולד הוא נמוך. לכן ההכשרה הזו יכולה להיות קריטית לדיקן של פקולטה קטנה. היו מדענים מבריקים שהיו דיקנים עם אפס כישורי ניהול. אולי שווה אפילו לעשות להם הכשרה יותר מקיפה. אם יש לך מעבדה אז כבר התנסית בניהול מסוים של אנשים, של תקציב וכו'. כשאתה ממנה תיאורתית, אולי חייבים להעביר אותו סדנה יותר משמעותית." (טכניון)

"קיימת הכשרה כלשהי באוניברסיטה גם לסגל האקדמי וגם למנהלי, אבל הרמה שלה לא מספקת. עם זאת זו הכשרה חשובה וצריך לשפר ולשכלל אותה. צוות של חברי סגל מהאוניברסיטה שהשתתף בתוכנית ה'מובילים לאקדמיה' מנסה לקדם תכנית הכשרות משופרת לתפקידי הדיקן ודיקן משנה. כיום הכול עובר ב"ירושה" מהדיקן הקודם, ירושה שלא בהכרח נכונה או מתאימה לדיקן הבא." (האוניברסיטה העברית)

"צריך להכין קורס שיכשיר אנשים... צריכים הכשרה ל- 30 ראשי בתי ספר, 9 דיקנים של פקולטות ועוד 3 דיקנים וסגני נשיא. תפקידים חשובים ביותר. צריך לעשות הכשרה כמו בניהול, עם business review - i test cases" (אוניברסיטת תל אביב)

"יש צורך (בהדרכות), ולא בטוח שהבעיה היא שאין תקציב לזה. זה גם עניין של מודעות ושל הטמעת תרבות ניהולית... אם היו הדרכות למנהלים ראשי מחלקות היו משתתפים בהן. זה דומה לזה שעושים סדנאות בהוראה כשמפתחים איזשהו כלי עבודה לשימוש המרצים." (האוניברסיטה הפתוחה)

"הפתרון היחיד הוא הכשרה. תוכניות כמו מובילים לאקדמיה מקדמים את הנושא. אני בוחר את האנשים עם הפוטנציאל הכי גדול עבור התוכנית. בעיניי זה המודל היחיד שיכול לעבוד." (מכון ויצמן)

מספר מרואיינים הדגישו את החשיבות בקשר בין הסגל המנהלי והאקדמי במסגרת ההכשרות וההדרכות

"יש ערך מוסף בהכשרה משותפת של סגל מנהלי ואקדמי... יצור הכרות אחד עם עולמו של השני ומצד שני ליצור היכרות, הערכה אישית והבנה שהאחד לא יכול להסתדר עם השני." (האוניברסיטה העברית)

"קיים פער בין הצד האקדמי לצד המינהלי. לפעמים מגיע לכדי מתח – חוסר אמון, חוסר שקיפות, לפעמים לא ברור מה המדיניות. לכן המפגש הזה עוזר, לפחות חשיפה לצד

מנהלי. במפגש הזה מכירים את כל ראשי האגפים, מגיע סמנכ"ל שיווק, כ"א, כספים וכו'. (בר אילן)

מספר מרואיינים הדגישו את החשיבות בהדרכה שנעשית בהקשר ולא מחוץ להקשר:

"הדרכות פחות עובדות שהן לא בהקשר מסוים. הדרכה על נושא כמו תקציב בזמן שלא בונים תקציב היא פחות אפקטיבית. אם רוצים לעשות את זה לאנשים שהם עדיין לא בתפקיד ניהולי אלא אולי יגיעו לתפקיד כזה בעתיד צריך אולי להשתמש בסימולציות של בנית תכנית ליחידה מסוימת. פחות תיאוריה ויותר להפעיל את האנשים." (האוניברסיטה העברית)

"... אבל אחד הדברים שנפוצים באקדמיה זה שעד שזה לא ממש רלוונטי לי, זה לא קיים. כל עוד לא זקוקים לזה ברגע זה לא ישקיעו בללמוד את הנושא, אבל כשמתחילים משהו מבינים שצריכים הכשרה וזה כבר מאוחר מדי בגלל שנוצר עומס." (האוניברסיטה העברית)

"קורס ניהול שמתלווה לאדם שמנהל בפועל הוא בעל משמעות. קורס ניהול תלוש הערך שלו מאוד מוגבל. הצומת הכי משמעותית מבחינתי ושם צריך לתת את המשמעות זה למי שנכנס להיות PI, מי שנכנס לנהל מעבדה, עם סטודנטים, תקציבים ועובדים." (האוניברסיטה העברית)

"מה שמאוד יכול לעזור אלו קבוצות התמיכה והסדנאות. כאן לא מדובר על מישהו מבחוץ שמנסה ללמד דיקן איך לנהל פקולטה. לומדים הרבה מהפורומים של הדיקנים ושל הדיקנים וההנהלה. השתלמויות וימי עיון בפורומים כאלו הם מוצלחים גם כי הם לא גוזלים הרבה זמן. למשל פגישת דיקנים פעם בחודש שדנים בה על הבעיות המשמעותיות שמשותפות לדיקנים (דוגמא מהשטח, איך נוהגים עם פורשים, האם הם ממשיכים ללמד, לנהל מעבדה וכו'). אם זה משהו קצר (שעה וחצי), על נושא ספציפי שכולם מתמודדים איתו (כמו פרישה), זה יכול היה לעבוד." (הטכניון)

מראיונות עולה כי קיימת חשיבות לזיהוי מוקדם של חברי סגל בעלי פוטנציאל מנהיגות והכשרתם - עתודה ניהולית

"אני יודע מי יהיו המנהיגים של הפקולטה בעשר שנים הבאות, אלה אנשים שבולטים בוועדות, בדיונים. אי אפשר לפספס אותם... כדאי בהתחלה כבר לתת הכשרה מסוימת לכולם ואז לזהות את המנהיגים של המוסד ולתת להם הכשרה ממוקדת נוספת. סוג של עתודה ניהולית, זה סופר חשוב." (אוניברסיטת תל אביב)

"..צריכה להיות מוטיבציה לזה וצריכה להיות נטייה גם להסכים לא להיות כל הזמן על קרקע מוצקה... לכן הכשרה של עתודה ניהולית באקדמיה היא גם להקניית ידע, אבל לא פחות לשינוי ה-"state of mind". (האוניברסיטה העברית)

"בתעשייה למשל לפני שאתה מנהל מחלקה אתה משמש כסגן מנהל מחלקה. אתה רואה הכול, מאורע בעניינים לומד מהמנהל ולמעשה מתחיל להיות שותף לניהול. יכול להיות שסכמה כזו יכולה לעבוד. אפשר למנות סגן דיקן שיהפוך להיות דיקן הבא, כך יראה את סוג הבעיות ולומד לפתור חלק מהם. היום הדיקן יכול למנות סגן דיקן, אבל לא חייבים. בד"כ ממנים סגן לנושא מסוים למשל סגן דיקן להוראה או למעבדות כדי להוריד מעצמו נושאים. סגן דיקן כללי, ממלא מקום דיקן יכול לעזור." (תעשייה)

"חשוב לזהות את הפוטנציאל הניהולי מבין חברי סגל בפקולטה. צריך לבחור מי יהיה ראש המחלקה הבא שנה וחצי לפני החלפת התפקידים ואז בשנה הקרובה לתת לו הכשרה, כי הוא עדיין לא עמוס אבל כבר יודע שזה רלוונטי אליו. צריך להקדים תהליך קבלת החלטות. אותו חבר סגל יכול להתחיל לעשות חפיפה ולהשתתף יחד עם ראש החוג המכהן בכל מיני החלטות, לראות את התקציב וכו'. במקביל לחפיפה הזו יעבור כשרה יחד עם חברי סגל מחוגים אחרים בהם מתחלף הדיקן. קורס מצומצם ואיכותי של מספר [אנשים] מוגדר." (האוניברסיטה העברית)

קיימת חשיבות גם לתהליכי ליווי (קואצ'ינג) עם הכניסה לתפקיד

"ליווי קואצ'ינג של מנהל אקדמי כדיפולט הוא משהו שצריך להפוך לסטנדרט ביוזמת אוניברסיטה מבלי שצריך לבקש... צריך קואוצ'ר שילווה מנהל אקדמי חדש לפחות בכמה מפגשים על חשבון האוניברסיטה, אפילו לא היחידה. ברגע שזה יהיה דיפולט, יהיה בזה ביקוש.... הכשרה אישית זה מספיק מוצדק כדי להשקיע בכמה בעלי תפקידים שנגדיר, כי הם באים בלי רקע ומצד שני מנהלים אוניברסיטה ואנחנו רוצים שהם יצלחו." (האוניברסיטה העברית)

"מנהלת משאבי אנוש והמשרד שלה ליוו אותי תקופה מסוימת, ישבו איתי, דנו בבעיות. הליווי היה על ידי מישהו חיצוני. הכניסה לתפקיד דיקן הייתה קשה, ואפשר היה לדבר עם מישהו על הקשיים." (אוניברסיטת ת"א)

"חייבים לייצר הכשרה, לכן דיברתי על קואצ'ינג אישי. הזמן שלהם יקר והם לא יבואו להכשרה ארוכה. הכשרה אישית זה מספיק מוצדק כדי להשקיע בכמה בעלי תפקידים שנגדיר, כי הם באים בלי רקע ומצד שני מנהלים אוניברסיטה ואנחנו רוצים שהם יצליחו." (אוניברסיטת בר אילן)

תיזמון ההכשרה הניהולית

מכיוון שמנהיגים אקדמיים טרודים מאוד בנושאים הרבים שתחת אחריותם הוצע שתידרש גמישות במועד מתן ההשתלמויות.

"הכול עניין של מינון. אם עושים הדרכה פעם בשבוע או פעמיים בחודש, לא יראו שם את החוקרים." (האוניברסיטה העברית)

"המסקנה היא הדרכות קצרות, ממוקדות, לא מציקות מדי ולא בתדירות גבוהה מדי." (האוניברסיטה העברית)

"שיעבירו את ההשתלמויות לא אנשים מקצועיים, אלא אנשים ברמת האוניברסיטה, ולפני שהאדם נכנס לתפקיד, כי בתוך התפקיד אתה כבר מוצף... אפשר גם בקיץ, בחופשת סמסטר, בזום." (אוניברסיטת בן גוריון)

חלק מהמראיינים הציעו כי הזמן הנכון להדרכה היא לפני הכניסה של המועמד לתפקיד ניהולי

"הכי נכון – שנה לפני שהוא נכנס לתפקיד." (האוניברסיטה העברית)

"שיעבירו את ההשתלמויות לא אנשים מקצועיים, אלא אנשים ברמת האוניברסיטה, ולפני שהאדם נכנס לתפקיד, כי בתוך התפקיד אתה כבר מוצף... אפשר גם בקיץ, בחופשת סמסטר, בזום." (אוניברסיטת בן גוריון)

"דוקטורנטים צריכים להצטיין במחקר ולמצוא פוסט. לדוקטורנטים יש מספיק דברים על הראש, הם צריכים להצטיין במחקר, לתרגל, לחפש פוסט. הייתי מכניס הכשרה לחברי סגל חדשים מייד אחרי הפוסט. תומך דווקא במתן הכשרה בתחילת הדרך ולכולם. עדיף אפילו בשנה הראשונה עוד לפני שהספיקו לעשות טעויות. למרות שבתחילת הדרך הם לחוצים בגלל הגרנטים, הפרסומים, הוראה, ילדים קטנים וכו', אפשר תמיד למצוא כמה ימים בין סמסטרים ולעשות הכשרה שתחסוך להם זמן יקר אחר כך. קשה מאוד לעצב אנשים שהתקבעו כבר את אופן התנהלותם." (אוניברסיטת תל אביב)

"גם כאשר מדובר בחבר סגל שמנהל מעבדה בהחלט צריך כישורי ניהול – אילו סטודנטים מביאים, איך מנהלים אותם, עיסוק בתקציב – רכש, אבל הייתי שם הכשרה כזו בשנה הראשונה אחרי הקבלה. צריך להסביר להם את החשיבות של העניין, שניהול נכון והורדת כאב ראש אדמיניסטרטיבי יתרום להם לקידום. יש אצלנו במחלקה מנטורינג של חברי סגל חדשים. לי יש חבר סגל שאני מלווה אותו. נפגשים פעם בחודש ודנים בשאלות שהוא מעלה. אני תוהה אם במקום או בנוסף כדאי לפתוח קורס למנהלי מעבדות. (בר אילן) כן צריך אחרי שמגייסים חבר סגל חדש, אבל לא ממש על ההתחלה, לפחות אחרי חצי שנה, אבל גם לא יותר מדי מאוחר, כי צריך לבנות מעבדה, צריך לעזור לעשות תכנית עבודה." (טכניון)

"רוב ההדרכות הם בקליטת אנשי סגל צעירים – איך לנהל מעבדה, תקציבים, ליווי בשלבים הראשונים. התפקידים שמקבלי חברי סגל, הם רוחביים ולא מכינים אותם לניהול. צריך לזהות כבר בהתחלה את הניצוצות של ניהול ולתת להם הדרכה מתאימה כבר בהתחלה. רואים את זה מהיום הראשון: אפשר לראות שהחשיבה של אדם היא לא אגואיסטית, אלא יש חשיבה רחבה יותר. האנשים האלה בולטים, הם באים להניע, להציע הצעות, יש להם חשיבה רוחבית איך לעזור לכל המדענים ולמערכת ולא רק ראייה צרה של העצמי והמעבדה. (נכון ש...) אף אחד לא ירצה הדרכה לפני סוף הקידום, כי הם עסוקים ולחוצים, צריכים לפרסם ולהשיג גרנטים. יש כאלה שעושים את זה מהר ומתוכם אפשר לבחור את האנשים המתאימים." (מכון ויצמן)

"קורס ניהולי אני חושב שזו חובה שתואר שלישי יקבלו. מספר הקורסים שעושים בדוקטורט הוא קטן כדי לאפשר לעשות מחקר. אפשר אפילו על חשבון קורס בתחום הידע... לתת כלים ניהוליים כמו כלכלה וניהול, מבנים ארגוניים ועוד. יקומו הרבה צעקות בעקבות האמירה הזו, אבל זה כלי לחיים, גם אם הסטודנט הולך לתעשייה וגם אם הוא הולך לאקדמיה." (האוניברסיטה הפתוחה)

מספר מרואיינים ראו רעיון זה בעין יפה לאחר שהנושא הוצג להם, כרעיון שמתקשר לשינוי רחב יותר בהכשרת סטודנטים, גם כאלו שלא ימשיכו באקדמיה

שאלה: "אם היו נותנים הכשרה כזו לדוקטורנטים אולי אפילו על חשבון קורס מקצועי כלשהו זה היה יכול לעבוד?" תשובה: "אנחנו נתקלים בזה כשקולטים חברי סגל חדשים. ברשות המחקר אנחנו מדריכים אותם איך לכתוב הצעת מחקר, אבל גם איך לנהל את המעבדה, איך לדבר עם אנשים, איך לגייס אנשים למעבדה, איך לנהל תקציב לחמש שנים. מביאים אנשים שמתמחים בתחום. לכן התשובה לשאלה היא בהחלט כן. זה חשוב לכולם, גם תיאורטיקנים לא תמיד עובד לבד... חוקר בעולם המודרני חייב לדעת לנהל עובדים ואיך להפיק מהם את המירב, לנהל תקציב ולדבר מול אנשים. רובנו לא מומחים בנושאים הללו ואין סיבה שלא ננחיל את זה לדור הבא. זה בהחלט יעזור גם לאלה שילכו לתעשייה. המדינה והאקדמיה משקיעים הרבה בדוקטורנטים והאינטרס של כולם שהם יצליחו, אז חשוב לתת להם את מירב הכלים להצלחה. לא משנה אם הוא עבוד אחר כך בגוגל או בתעשייה כימית או כפרופסור באקדמיה." (אוניברסיטת אריאל)

"צריך להיות קורס איכותי. למשל לא הייתי מלמד דוקטורנטים ללמוד לקרוא דוחות כספיים כי זה רחוק מאוד מהעולם שלהם וזה סופר משעמם. לא זוכרים כלום מזה אם לא מתרגלים, זה לא ייתן להם ערך נוסף. צריך לחשוב טוב טוב מה מכניסים לקורס. מצד שני, יש בעיה מאוד קשה עם דוקטורנטים שלא ממשיכים לאקדמיה ויש הרבה כאלה. איך מכינים אותם לעולם האמיתי? איזו הכשרה אתה נותן לו כדי למצוא תעסוקה מקצועית." (האוניברסיטה העברית)

"זו בעצם העתודה ולתת הכשרה ניהולית בדוקטורט. זה רעיון מצוין, רק צריך לחשוב איך מוכרים אותו ובונים אותו." (אוניברסיטת בר אילן)

"ברמת הדוקטורנטים זה רעיון טוב. הייתי מוכנה לוותר על קורס מקצועי לטובת קורס במיומנויות רכות וניהול. קיימת תכנית "אל רואד" בחלק מהמוסדות לדוקטורנטים ערבים שמכילה בדיוק קורס כזה במנהיגות." (האוניברסיטה העברית)

חלק מהמרוואיינים הביעו התנגדות לרעיון

"יש כל כך הרבה דברים שנדרש להעביר לדוקטורנטים שלא הייתי מכשיר גם לניהול. צריך להכשיר לכישורים רכים – כתיבה מדעית, הצגה מול קהל, הגשת גרנטים, נטוורקינג – הכל ברמה של סדנאות מעשיות." (אוניברסיטת בר אילן)

"שלב הדוקטורט הוא מוקדם מעט לדעתי. יש באוניברסיטה קורס יזמות וניהול לדוקטורנטים כקורס בחירה ואכן דוקטורנטים רבים בוחרים בו. לא הייתי מכניס קורס כזה כחובה." (האוניברסיטה העברית)

"דוקטורנטים שהם מגיעים לתעשייה הם מגיעים להיות מומחי תוכן, לא מנהלים. אז לא צריך הכשרה ניהולית לדוקטורנטים שמגיעים לתעשייה. באקדמיה זה מיוחד כי מייד שאתה מגיע אתה כבר מנהל." (הטכניון)

"דוקטורנטים צריכים להצטיין במחקר ולמצוא פוסט. לדוקטורנטים יש מספיק דברים על הראש, הם צריכים להצטיין במחקר, לתרגל, לחפש פוסט. הייתי מכניס הכשרה לחברי סגל חדשים מייד אחרי הפוסט." (אוניברסיטת תל אביב)

איור 13: בעד ונגד רעיון לשקול לקיים קורס ניהול מנדטורי בתואר שלישי



4.4 תהליכי הערכה

העדר הערכה או פידבק מתוך או מחוץ למערכת

מהראיונות עולה כי עד היום כמעט ולא לא ניתנה תשומת לב ניהולית באוניברסיטאות לתהליכי הערכה מוסדרים של מנהיגים ומנהיגות אקדמיים באוניברסיטאות

"ההצלחה לא נבחנת באופן סיסטמטי בתוך המערכת. לא נדרש דין וחשבון שנתי על פרמטרים כמו עלייה וירידה במספר סטודנטים. ההנהלה מזהה אם יש מצבים קריטיים כמו ירידה חדה במספר הסטודנטים, אנשי סגל שלא מקבלים קביעות באופן מאסיבי בפקולטות מסוימות - כשל הוראתי מחקרי באחת הפקולטות. אבל אין מנגנון שעובד על זה באופן קבוע." (הטכניון)

"הניהול השוטף מורכב, ישנן בעיות שצצות עם חלק מהסטודנטים שצריך לפתור ויש הרבה חריגים. אבל אין תהליך הערכה לדיקן או דו"ח שיוצא בנושא." (הטכניון)

שאלה: "איך נמדדת ההצלחה של תפקיד הדיקן או ראש מחלקה?" תשובה: "אין מדדים ממש להערכת הצלחה, למעט העניין של כמה זכיה בקרנות תחרותיות, כמה פניות להגשות יש. אילו מדדים שמסתכלים עליהם. כך גם כמה פרסומים יש כדי לראות אם הגמול מות"ת הולך וגדל לאורך השנים." (האוניברסיטה הפתוחה)

שאלה: "האם יש משוב מההנהלה או ביקורת עמיתים לגבי עמידה ביעדים?" תשובה: "אין הערכה פורמלית על תפקוד הדיקנים. יש "רחש" כללי בהנהלה ואולי גם בפקולטה לגבי האם פעילות הדיקן היא יותר או פחות טובה ותחושה אם דיקן היה מוצלח או לא." (מכון ויצמן)

"אין משהו פורמלי כמו בתעשייה דו"ח רבעוני. אולי צריך לחשוב על זה, אולי דו"ח רבעוני להנהלה. רקטור טוב צריך לשבת לדיקנים על הראש ולדרוש מהם תכנית עבודה ולבדוק מה התבצע." (אוניברסיטת תל אביב)

"אין משהו פורמלי. אני עכשיו הצגתי במועצה את כל מה שעשיתי בשלוש שנים אחרונות... אבל זו לחלוטין הייתה היוזמה שלי, לא התבקשתי ולא היו מבקשים זאת ממני... יש פגישות שוטפות עם ההנהלה. הרקטור עוקב אחר הקידומים, סגנית הרקטור עוקבת אחרי מספר סטודנטים... ככה שהנהלה יודעת כיצד הדברים תנהלים, אבל אין חובת דיווח פורמלי ואין הערכה." (האוניברסיטה העברית)

"הפידבק הוא בלתי רשמי, יש רחשים ולחשים ופוליטיקה קיימת גם באוניברסיטאות. אין שום דבר פורמלי וזה לא בסדר... אין איזשהו סיכום -א', ב' היה טוב, ג' לא טוב וב-ד' לא נגעת." (אוניברסיטת אריאל)

"בתעשייה יש תהליך מובנה, אתה מתחיל כמהנדס ואם אתה טוב אתה מתחיל לנהל צוות ואז תחום ואז מחלקה. ההתקדמות הניהולית הדרגתית ונבחנת לפי יכולת ניהול, רוויית פידבקים. בכל דרגה אתה צריך להוכיח שהצלחת. באקדמיה זה מאוד שונה, אנשים עם יכולת ניהול מועטה מוצאים את עצמם לפתע מנהלים הרבה עובדים. אני לא מרגיש שמלווים אותם מספיק, אין מספיק הכשרה ומעל הכל אין פידבקים. נכון שהדיקנים יושבים עם הרקטורים, אבל זה לא שיטתי, זה לא מסודר." (האוניברסיטה העברית)

הגדרת יעדים

מסתמן שברוב המוסדות אין הגדרת יעדים פורמליים למנהיגים אקדמיים. רוב המרואיינים ציינו, כי כל מנהיג אקדמי קובע את היעדים לעצמו

שאלה: "האם כשמונית לדיקן ניתנו לך יעדים?" תשובה: "לא. לפקולטה יש תקנים של הוראה, סגל בכיר, סגל זוטרי, סגל מנהלי וטכני וכל המערך צריך להתנהל בצורה טובה. החלק של ההוראה צריך להתנהל בצורה טובה. ויש גם מטרות של האוניברסיטה..." (אוניברסיטת בן גוריון)

שאלה: "האם בתחילת הקדנציה נדרש הדיקן להציג יעדים? תכנית עבודה? חזון אסטרטגי?" תשובה: "שום דבר. אין דבר פורמלי כזה בתקנון, אבל לא מכיר גם משהו בלתי פורמלי. לא מתכון למצוינות ניהולית, כך דיקן שהוא לא טוב יכול לא לעשות כלום במקרה הטוב ולהרוס במקרה הגרוע." (תעשייה)

שאלה: "האם יש לדיקנים יעדים והאם יש מידה או הערכה של יעדים?" תשובה: "אין יעדים, לא ששמים לדיקנים ולא שהדיקנים שמים לעצמם. כל אחד קובע לעצמו את האג'נדה. המוסד הוא מאוד מסודר, וקשה לטעות בפרוצדורות השוטפות. אפשר באופן עקרוני להעביר שנתיים או ארבע בתפקיד עם דאגה לשוטף, לקידומים של חברי הסגל וכו', ולא לעשות שום שינוי במשך הזמן הזה. גם בדיקנות הכלל מוסדית אין תהליכי שנים, ולרוב לא ממשיכים לכהונה שנייה. תפקיד דיקן לימודי 3 הערכה. התפקיד הוא ל- הסמכה, למשל, הוא לדאוג שכל התהליך של הסטודנטים לתואר ראשון לאורך כל השנים יהיה טוב, מעניין ושהם ילמדו ויצליחו ללא תקלות ויסיימו את הלימודים..." (הטכניון)

שאלה: "האם מעריכים ראש ממחלקה או דיקן על הביצוע של התפקיד, האם יש מדדים או משוב לתפקיד, והאם יש תוכנית עבודה?" תשובה: "עד לאחרונה, לא היו באוניברסיטה תוכניות עבודה או משובים. כשנכנסתי לתפקיד דיקן נכנס הרעיון של תוכניות עבודה. הדיקנים הקודמים לא חשבו שאפשר לכתוב תוכנית עבודה לפקולטה. יש על זה ויכוחים. ההערכה מתבטאת על ידי הרושם שנוצר לראש מחלקה או דיקן ... אנשים דואגים לשם שלהם והם לא רוצים ליצור רושם שלילי, אבל אין הערכה אמיתית." (אוניברסיטת בן גוריון)

"בעברית במשך הרבה שנים עבדנו ללא תוכניות עבודה. היו פקולטות שעשו תכנית עבודה כי מנהל היה רציני והבין את החשיבות, אבל כהנהלה לא דרשנו. היום דורשים, אבל גם היום תכנית עבודה הם ברמה מסוימת והמעקב עליהן לוקה בחסר בגלל שיכולת של פורום נמ"ר לעקוב אחרי כל תוכניות העבודה של כל הפקולטות מוגבלת מאוד. אין כיום פונקציה שאחראית על מעקב על תוכניות עבודה, על יישום תכנית, עמידה ביעדים, סיבות לאי העמידה, מה צריך לשפר." (האוניברסיטה העברית)

מתוך הראיונות עולה, כי העדר הערכה נובע בחלקו מתוך השוני בניהול אקדמי, כפי שמסוכם בנקודות הבאות:

- המנהיגות באקדמיה היא בראש בראשונה מנהיגות מחקרית. אוניברסיטה שיהיו בה חוקרים מעולים שעושים מחקר מעולה היא אוניברסיטה מעולה.

אם מסתכלים בחזון של האוניברסיטאות השונות מופיעה שהן שואפות להיות מהמובילות בעולם במחקר, בחינוך אקדמי וחלק מזכירים גם תרומה לקהילה. בשום מקום לא מוזכר ניהול. (הטכניון)

- המנהיגים האקדמיים אינם קובעים את תחומי המחקר של אנשי ונשות הסגל. החוקרים והחוקרות פועלים בתנאים של חופש אקדמי

"ראש מחלקה או דיקן, הוא לא באמת מנהל את החוקרים, מכיוון שהוא לא יכול לומר להם מה לחקור, וגם לא באיזה פרק זמן עליהם לעשות זאת יש חופש אקדמי." (אוניברסיטת בן גוריון)

"אני כראש מחלקה לא יכול להגיע לחבר סגל ולהגיד לו שבשנה הבאה אתה מגיש 3 מאמרים ו-2 גרנטים. הוא יצחק ויגיד שהוא יעשה מה שבא לו." (אוניברסיטת אריאל)

- במקרים רבים למנהיגים ומנהיגות אקדמיים אין אפשרות לתגמל בשכר גבוה יותר או לחליפין לפטר אנשים כפי שהדבר מתבצע בתעשייה

"זה לא ממש ניהול. צריך לתת להם את המסגרת הנכונה ואת התמריצים הנכונים. את התמריצים לא [ראש המחלקה או דיקן] קובע אלא האוניברסיטה ונראה שהתמריצים שהאוניברסיטה נותנת הם נכונים. הוא יכול לשנות בשוליים, כלומר, אם הוא רואה חוקר שמתקדם, הוא יכול לתת לו למשל פטור מהוראה לסמסטר או עוד שני בודקי תרגילים. אתה מנסה לעזור לחוקרים שהם "על הגל", לפני שהגל הזה דועך." (אוניברסיטת בן גוריון)

"לא ברור איך לעשות הערכה אמיתית, מאחר שהרבה דברים הם לא בשליטך. למשל, לדיקן אין חופש להוריד או להעלות שכר, הדיקן לא יכול לפטר אנשים ואין לו חופש לתקציבים שלו. הדיקן תלוי במה שהרקטור ונשיא האוניברסיטה חושבים שחשוב." (אוניברסיטת בן גוריון)

"יש הרבה גזרים שדיקן או רקטור יכולים לתת, אבל מקל מאוד קצר. צריך לשכנע, כי אין הרבה ברירה...די חסרי אונים בעניין הזה. אגב, גם בהייטק בגלל הביקוש המצב הפך להיות דומה." (אוניברסיטת תל אביב)

"בניגוד לתעשייה באקדמיה הניהול הוא מגוון. אתה כמנהל קובע מעט מאוד. אתה לא קובע שכר, אתה יכול לריב על תקנים, אבל אם אין לך תקן אתה לא יכול לשכור עובדים שישפרו את היחידה. אתה לא יכול לקדם אנשים כרצונך, יש לך ועדות קידום שקובעות. בתעשייה אם מנהל רוצה לקדם מישהו, הוא פשוט מקדם אותו כי הוא חושב שהוא טוב ולא משנה שהוא הכי חדש במערכת ולא משנה מה התארים שלו. אתה לא יכול לתמרץ אנשים... תפקיד הדיקן הוא ניהול בערבון מוגבל עם ידיים קשורות. בתעשייה המנכ"ל יכול לעשות טרייד אופ לכסף, בסכום שנתון לו הוא יכול לשפץ חדר או להעלות שכר, הכול במסגרת חוקי העבודה, אבל יש לו עומק ניהולי, הוא יכול להפנות משאבים, לסגור מחקרים וכו'." (תעשייה)

"התרבות היא אחרת. הרקטור לא נתפס כבוס של הדיקנים. עובדתית הוא כזה, אך זה נתפס אחרת במערכת קולגיאלית." (האוניברסיטה העברית)

- המדדים הכמותיים, לדוגמה עלייה בגיוס סטודנטים, שביעות רצון של הסטודנטים, גיוס חברי סגל מצוינים ומדדים של כמות ואיכות המחקר הם לא תמיד בשליטה של המנהיג או המנהיגה האקדמיים

"יש לדיקן כמה מטרות על משמעותיות: גיוס סגל צעיר וחידוש כ"א מחקרי: האם הדיקן הצליח לגייס חברי סגל צעירים, האם הוא הצליח לגייס חברי סגל צעירים מצוינים שהיו להם הצעות מאוניברסיטאות לדוגמא או חברי סגל שבוצעה אליהם פנייה יזומה; קידום: האם הדיקן הצליח לקדם את אנשי הסגל, האם השיקול דעת להביא איש בגל מול הועדה המכינה היה נכון, האם ההתנהלות שלו נכונה בנושא הזה מול ועדות המוסד; תמיכה אדמיניסטרטיבית במחקר: גיוס כ"א טכני שבאחריות הפקולטה; ניהול ההוראה: שיבוץ מרצים כמו שצריך, פתיחת הקורסים הנכונים, האם המרצים שנשכרו מן החוץ הם ברמה טובה של הוראה, האם הסטודנטים מרוצים (מלבד מכל מרצה בנפרד) גם מסה"כ הלימודים שהפקולטה מספקת (גם סטודנטים שהם לא סטודנטים מהפקולטה). לא תמיד אפשר לייחס הצלחות בפרמטרים האלו לדיקן ספציפי". (הטכניון)

"אם במהלך תקופת הכהונה שלו, או שנה-שנתיים לאחר תקופת כהונתו (לוקח זמן באקדמיה לדברים להבשיל), מתברר שהתפוקה המחקרית של הפקולטה עלתה, שיותר חוקרים וחוקרות מהפקולטה זוכים בהכרה לאומית ובינלאומית, שחברי הסגל שהגיעו בתקופתו הם באמת "כוכבים", ושגם הפקולטה מתקדמת בנושא מספר הסטודנטים שלומדים בה ושיש לה חשיפה ציבורית, אז הדיקן הצליח בתפקידו. צריכים לראות מה קורה במדדים אלו אך קשה לכמת אותם. למשל, אם יש דובר אוניברסיטה פעיל ויש כתבות על האוניברסיטה, האם זה אומר משהו? זה עניין של יחסי ציבור. אבל אם הדברים האלו קורים, אז כנראה הדיקן עשה משהו טוב או שהיה לו מזל, כי הרבה פעמים זה תלוי בעיקר באנשים שלו. אי אפשר לדעת מדוע חוקר צומח, זה לא דווקא כי היה לו דיקן טוב או ראש מחלקה טוב. זה אופי העבודה באקדמיה. לפעמים לא רואים את התוצאות בזמן הכהונה אלא לאחריה. למשל, בעולם העסקי, חלק מהתמורה של המנהל צריכה להיות תלויה במה החברה עשתה אחרי שהוא הפסיק לנהל".
(אוניברסיטת בן גוריון)

"הרבה קשור לאווירה בתקופה- אם היו סכסוכים, אם היו סכסוכים בין הסגל האקדמי למנהלי, עד כמה הסגל המנהלי מרגיש חלק מתהליכי קבלת ההחלטות, כמה הסטודנטים הרגישו חלק [מהיחידה], כמה הסטודנטים לתארים מתקדמים הרגישו חלק. זה לא משהו מדיד. המספר היחסי של הסטודנטים ביחידה קבוע לאורך השנים (יחסית ליחידות אחרות, לכולן גידול טבעי אבל הגדולות נשארות גדולות והקטנות נשארות

קטנות). לראש היחידה יש מעט מאוד השפעה על השינוי במספר הסטודנטים, אלא אם יש שינוי מהותי. גם הנושא של גיוס כספים לא רלוונטי, כי זה תלוי הרבה במה חברי הסגל עושים. לראשי יחידות כן יש להם הרבה השפעה על תהליכי קידום סגל אקדמי. למעט במקרה של הצלחות נדירות ויוצאות דופן או של כישלונות מהדהדים שגם הם נדירים ההשפעה של ראשי יחידות היא מאוד קטנה בסופו של דבר. ההשפעה הגדולה היא על הקהילה והתרבות ביחידה, אבל בגלל שההונות קצרות קשה לעשות שינוי משמעותי. " (הטכניון)

"מאוד קשה להיעזר במדדים כמותיים בניגוד לתעשייה שם בודקים את הרווח ומחיר המנייה. לא תמיד מדדים כמותיים שנראים רלוונטיים במוסד אחד רלוונטיים במוסד אחר. למשל ב-MIT לא מעוניינים להעלות את כמות הסטודנטים כדי לשמור על איכות ואם היו בוחנים את נשיאי MIT לאורך שנים לפי פרמטר זה, היו יוצאים ככישלון. " (הטכניון)

"קשה מאוד לשפוט על פי מדדים כמותיים, כי לפעמים קשה לשייך הישגים או כישלונות לדיקן מסוים. הכול מסתכם באווירה, קולגיאליות ובעיקר האם חברי סגל רואים בראש היחידה דוגמא. " (האוניברסיטה העברית)

"מבחן התוצאה בו אמדד בפרמטרים של כמה המחקר באוניברסיטה השתפר, כמה זכיות, כמה פרסמו יותר, בכמה במות מכובדות? האם זה תלוי בי? הרי אני לא מגיש בפועל. אני יכול לנסות לדחוף קדימה, אבל תלוי בחוקרים. שאלה גם מה העיתוי להערכה, האם בשנה ראשונה? באמצע? בסוף קדנציה? אולי בכלל צריך להעריך רק אחרי שאפנה את מקומי להבא בתור. הכי חשוב מי ימדוד? חברי סנט? הנשיא והרקטור? לא יודע... מה שכן, הערכה כן צריכה להיות. רואים את ההבדל בין פונקציה אקדמית לאדמיניסטרטיבית. אצלם זה מסודר – יש להם יעדים ובודקים אם הם עומדים ביעדים ואם לא, אז צריכים להצדיק. " (אוניברסיטת אריאל)

שאלה: "איך נמדדת הצלחה של דיקן?" תשובה: "קשה להגדיר מה זה דיקן מוצלח כי הדיקנים שונים האחד מהשני. אם בתקופה של דיקן הגיעו מדענים ומדעניות צעירים ומוכשרים, וכל מי שהיה צריך להיות מקודם אכן קודם, ואם יש נושאי מחקר חדשים ומרתקים. " (מכון ויצמן)

-
- קבועי הזמן של התהליכים המתרחשים באקדמיה ארוכים יחסית, והקדנציות של בעלי התפקידים קצרות יחסית, כך שלא תמיד ניתן לייחס הצלחה או כשלון במדדי מחקר למנהיג ספציפי

"בטווח קצר הכי טוב לשאול את הכפופים, הקולגות ואז את הממונים (בדיוק בסדר הזה, כי הסדר חשוב) ולפי חוות דעת של שלושתם לקבל הערכה סבירה. עם זאת חייבים להסתכל על מנהיג אקדמי בפרספקטיבה של הזמן וקבועי זמן באקדמיה איטיים מאוד. גם לא תמיד אפשר לקשור הצלחה למישהו ספציפי לאחר הרבה זמן כי להצלחה הרבה אבות... אם מתעקשים לבדוק לעומק, אפשר להגיע לזה שקיבל את ההחלטות שהובילו לתהליכים מוצלחים." (הטכניון)

לאור זאת, קיימת מחלוקת בין המרואיינים לגבי אילו אספקטים של מנהיגות יש למדוד אם בכלל

"המקרים שבהם אדם היה מעוניין להאריך את הכהונה הניהולית והבקשה שלו לא אושרה הם מעטים. הקהילה לא נוטה להפסיק מינויים של אנשים. זה מראה על שביעות רצון, אבל אין רשימת קריטריונים שבהם כל חבר סגל שמצביע בסנאט בוחן את בעל התפקיד האם הוא הצליח בזה ובזה, אלה זה יותר התרשמות כללית, ולרוב מתקבל האישור למי שמעוניין להמשיך. המקרים הבודדים שבהם זה לא קורה הם כאשר יש אי שביעות רצון בולטת של הקהילה, אבל גם אז קשה לשים את האצבע ממה בדיוק נובע חוסר שביעות רצון. זה יותר כמו תחושה כללית שמתגבשת במשך השנים שהאדם נושא בתפקיד, אבל לא בטוח שאפשר יהיה למצוא קריטריונים להצלחה או לאי הצלחה. קביעת קריטריונים עלולה גם להיות מכשול, מפני שאם יש קריטריונים בעל התפקיד עלול לחשוב בעיקר על הקריטריונים, ולא על דברים שלא דווקא באו לידי ביטוי בקריטריונים." (הטכניון)

"לא בטוח שיש בן אדם נכון שיעשה את ההערכה... אני בהחלט תומך בדו"ח שדיקן יגיש בסוף קדנציה שיהיה פתוח גם לפקולטה לא רק להנהלה." (תעשייה)

"לא קל למדוד, אקדמיה היא לא מפעל לנעליים. לפעמים מה שנראה כמו כישלון בשנה א' יכול להיות הצלחה בשנה ג'. אני מתכוון יותר ליצירת מנגנון של משוב מחייב, כתוב של רקטור, נשיא. שימוש של פידבק 360 – לשאול את הכפופים, את הלקוחות ואת הממונים. בכניסה לתפקיד אפשר להגדיר יעדים ולבדוק אותם. אפשר לבחון באופן כללי תפקוד ברמת היכולת להניע תהליכים, להביא תהליכים לידי גמר, יכולת לאזן תקציב וכו'. צריך לשבת לשעה של שיחה, לנתח מה הלך טוב ומה לא, לתת טיפים, עזרה – זו הפואנטה של המשוב. בכלל בישראל תרבות הפידבק חסרה מאוד." (האוניברסיטה העברית)

"צריך להיות חלק מחבילה כוללת. קודם כל צריך לתגמל ניהול, לספק הכשרה נאותה, כלים מספקים לניהול. אי אפשר לכפות הערכה אם לא מתגמלים כמו שצריך על התפקיד. הגמול הכספי הוא לא באמת תמריץ, התגמול צריך להיות אמיתי ושווה." (בר אילן)

מרוויין בכיר מהזרוע האדמיניסטרטיבית שיתף את צוות המחקר בפרמטרים שלפיהם מחולקים מענקים לפקולטות (מגמות בגיוס ושביעות רצון סטודנטים, מחקר ופרסומים, יעילות כלכלית):

"מה שמעניין אותנו אלה תהליכים, אך צריך לדעת למדוד תוצאות. התוכנית מחלקת מענקים לפקולטות לפי 3 פרמטרים – 1. כמה סטודנטים אתה מביא, ראש מחלקה או דיקן משפיע על זה. 2 – מחקר ופרסומים. ראש מחלקה שהוא אקטיבי בהגדלת כמות הפרסומים והגרנטים. 3 – יעילות כלכלית. אם אתה יודע לעשות תהליכים במסגרת התקציב. מדד נוסף אם אתה יודע לגייס כוח אדם איכותי. לא תמיד אתה יכול לראות את התוצאות מייד, אבל אפשר לראות מגמות. גם ציוני הוראה יכולים להיות מדד. האם כראש מחלקה או דיקן אתה יודע לפתוח תוכניות חדשות זה גם מדד. האם אתה יכול להביא את הסגל לקביעות בזמן קצר יותר. המדדים הם לא אישיים, הם מחלקתיים. חלקם לטווח הרחוק, אבל חלקם כמו כמות הסטודנטים הם לטווח קצר." (אוניברסיטת בר אילן)

מדדים אפשריים

בחלק מהראיונות עלה הרעיון של מדידת מדדי תפוקה או תהליך: עד כמה המנהיג או המנהיגה מכירים את המצב הקיים, האם יש להם תכנית לשינוי, מה הם עושים כדי לגרום לתוכנית להצליח וכו'

"אחד המבחנים הוא עד כמה מנהל יחידה, דיקן או רקטור מכיר את המצב הקיים, עד כמה הוא משקיע בתהליך של אפיון המצב הקיים. זה משהו שמצוי בשליטתו של המנהל, לדעת מה המצב הקיים, להשוות למצב קיים ביחידה אחרת, ואם מנהל לא עושה את זה ברור שהוא לא ממלא את תפקידו. מדדים תוצאתיים כמו עד כמה מחלקה מצליחה בגיוס סטודנטים, שביעות רצון של הסטודנטים, עד כמה מצליחים לגייס חברי סגל מצוינים וכו' הם לא תמיד בשליטה של המנהל. האוניברסיטה חווה עכשיו גידול בביקושים אחרי 20 שנה שלא היה גידול. אבל קשה להצביע על מה גרם לזה ואי אפשר לקחת על זה קרדיט. המדדים שצריך למדוד הם מדדי תהליך ולא מדדי תוצאה: האם יש עדכון מצב, צילום מצב, תכנון תוכניות וכו'". קשה למצוא קשר סיבתי בין מדדי התוצאה לבין ההשקעה של אדם ספציפי." (האוניברסיטה העברית)

"תפקיד העיקרי של הנהגה זה לבנות חזון ולהצעיד את היחידה קדימה.... להריץ את השוטף כל אחד יכול ויש כאלה שרואים את התפקיד ככה, להשאיר את הקיים ואז הם דיקנים בינוניים... כל אחד שנכנס לתפקיד צריך לבנות תכנית חומש... אם בהתחלה לא הנעת תהליכים, זה קרוב לוודאי לא יקרה בעתיד, כי הספינה כבדה לעשות תמרונים... צריך לבחון את התהליכים, את השינויים, לאו דווקא את התוצאות." (אוניברסיטת תל אביב)

"שני דברים [חשובים] בכל תפקיד לא רק באקדמיה 50% מקצועיות ו-50% יחסי אנוש. מספיק שחסר אחד מהם ואתה לא מנהל טוב. כדי לבדוק אם מנהל טוב צריך לבדוק אם יש לו יחסי אנוש טובים, אם הוא יכול לרתום את הציבור או העובדים לשינוי שהוא רוצה לעשות." (האוניברסיטה העברית)

"יעילות. למשל בתחום הקביעות. זה תהליך קשה... חברי סגל יוכלו להעריך את היעילות של ראש היחידה בטיפול בנושאים רגישים. דבר נוסף הוא פיתוח תוכניות חדשות." (בר אילן)

"כן צריך להגיש חזון או תכנון אסטרטגי גם ברמה של ראש מחלקה, אבל זה לא נבחן באופן שוטף. כן צריך לבחון את המנהיגים לי האימפקט על הכפופים, האם עזר להם גם בבעיות אובייקטיביות ובחיי היום יום של מחלקה." (אוניברסיטת אריאל)

מכון ויצמן והטכניון הם שני מוסדות שבהם ישנה ביקורת בינלאומית פעם בעשור שבוחנת את כל האספקטים של המוסד והפקולטות. ההתייחסות אל ביקורת זו היא כאל כלי שמטרתו לסייע למוסד שמעוניין להשתפר. זו ביקורת מבחירה, ולא מאילוץ.

"הטכניון יוצא דופן מבין האוניברסיטאות בארץ מכיוון שהוא היחיד (למעט מכון ויצמן) שפעם בעשור מזמן ועדת ביקורת בינלאומית שבוחנת את הפקולטות על כל האספקטים שלהן- מחקר, הוראה, תשתיות והנהלה. הועדה מוציאה דו"ח להנהלת הטכניון וההנהלה דורשת התייחסות הפקולטות לדו"ח, שיפור הנקודות שנדרש לשפר. הפקולטות מתייחסות לביקורת בשיא הרצינות, האנשים שמגיעים לבקר הם אנשים בכירים, מנהלי אוניברסיטאות ומחלקות מהאוניברסיטאות הכי טובות בעולם. בדו"ח הביקורת יש התייחסות גם לבעלי תפקידים. עם זאת זו לולאת בקרה פתוחה, כי אין קורלציה לקדנציה של בעל תפקיד מסוים (הביקורת היא פעם בעשור). מצד שני לוחות זמנים של שינויים בפקולטות הם ארוכים וקשה לבקר אותן על פעילות של קבועי זמן קצרים. יש דברים שלוקח כמה שנים לשפר... חשוב שהביקורת לא תיתפס כמשהו חיצוני, אלא כרצון להזמין ביקורת מתוך רצון להשתפר. כל אילוץ שבא מלמעלה, למשל ממל"ג הוא כמעט

חסר סיכוי. אסור להתערב לאוניברסיטאות בתחומי המחקר וההוראה האקדמיים. הן צריכות לקבל על עצמן מנגנון של ביקורת עצמית, וועדה חיצונית כמו בטכניות היא אחת הדרכים." (הטכניון)

4.5 אתגרים ויתרונות בתפקידי מנהיגות אקדמית

אתגרים

קיים קושי להמשיך בפעילות המחקרית באותו ההיקף כפי שבוצעה לפני המינוי לתפקיד מנהיגותי

"כשעוברים לעשות תפקיד ניהולי בכיר קשה להמשיך להיות פעיל במחקר. עוברים בפועל לסוג של קריירה אחרת- מובילות אקדמית." (הטכניון)

"ישנם כישורים של ניהול זמן, מי שלא מצליח לנהל את הזמן כך שהמחקר לא יפגע יותר מידי לא מתאים לנהל. אין סיוע וצריך "לקום שעה אחת קודם". התפקיד מוגדר פורמלית כרבע או שלישי משרה וצריך לנהל את הזמן. זו הסיבה שבגללה דיקנים מתחליפים." (הטכניון)

"ללא ספק זה שאתה נושא בנטל המנהלי זה על חשבון המחקר שלך. צריך לדעת לעשות באלנס, כדי שלא יפגע יותר מדי." (אוניברסיטת אריאל)

"יש אנשים טובים שרוצים לעשות ולשנות... זה נותן בונוס בקידום כי זה נחשב כתרומה למוסד, אך זה גם פוגע בדרך כלל במחקר." (אוניברסיטת חיפה)

"...הייתה לי קבוצה של 16 סטודנטים לתואר ראשון ושני שהנחתי אותם. עם תחילת התפקידים של ראש מחלקה וראש בית ספר הורדתי את הקצב והקבוצה הצטמצמה לשמונה. כדיקן כבר אין אפשרות להנחות יותר מ-3 סטודנטים. זה למעשה הפיכה ממדען פעיל לבירוקראט... להיות דיקן זה כל כך הרבה עבודה שאין זמן למדע." (אוניברסיטת תל אביב)

- מידת הפגיעה בפעילות המחקרית תלויה, בין השאר באופי המחקר
-

"זה לא קל למצוא את שיווי המשקל המתאים ולכל אחד יש דרך אחרת. יש חברי סגל שרגילים לנהל את קבוצת המחקר שלהם קצת פחות "hands-on", למשל כאלו שמציגים

הרבה את המחקרים שלהם בכנסים בינלאומיים וממילא לא נמצאים במעבדה. יש אחרים שאוהבים להיות עם קבוצות המחקר בתוך המעבדות. זה שונה, למשל, בין תאורטיקנים לנסיוניים. מתן הלגיטימיות לניהול פגישות מקוונות נותן כלים נוספים לניהול מרחוק שלא היו קיימים בעבר." (אוניברסיטת בן גוריון)

"יש הבדל עצום בין דיקן המגיע מהתחום הניסיוני או המעבדתי, שבו הצוות שלו ממשיך לעבוד, לבין דיקן שעובד לבד." (אוניברסיטת בן גוריון)

- מתן משאבים לסיוע בניהול הזמן ומשאבים אחרים יכולים לסייע במזעור הפגיעה

"התפקידים הניהוליים לא הפריעו לצד המדעי בזכות חלוקת זמן טובה. יש אנשים שהם יותר בינאריים ועושים דבר אחד ולא יכולים לעשות דבר אחר... זה הקטין את זמן העבודה המחקרית, אבל זה לא פגע בה." (הטכניון)

"צריך לנהל זמן נכון. קמים יותר מוקדם ועובדים יותר שעות ומצליחים לתמרן. התפקידים הם לא לכל החיים ואפשר להסתדר." (האוניברסיטה העברית)

"העובדה שהמינוי לתפקיד מנהיגותי מתבצע פעמים רבות בשלב מאוחר בקריירה עשויה להפחית את ההשפעה שיכולה להיות לירידה בהיקף המחקר על אותו מנהיג או אותה מנהיגה." (האוניברסיטה העברית)

"בתקופה שנהיה דיקן המעמד המדעי כבר היה מספיק חזק כך שהקדשת פחות מהזמן לא פגעה במעמד הבינלאומי." (מכון ויצמן)

"כאשר אתה מגיע לתפקיד ניהולי אתה כבר פרופסור מן המניין וכבר הוכחת את עצמך במחקר. עוד מאמר, פחות מאמר זה כבר לא יפגע בך משמעותית." (האוניברסיטה העברית)

קשיים הנובעים משיטת ניהול קולגיאלית, קרי אחריות לאנשים שהם קולגות ולא כפופים וייצוגם בפני ההנהלה הבכירה

"אנחנו עוסקים בדברים...איך להתמודד מול אנשים שבעצם אתה לא הבוס שלהם, איך ליצור את החיבור בין אלה שעוסקים באדמיניסטרציה ואלה שעוסקים בצד האקדמי, איך להיות בין הפטיש לסדן – איך להתייחס להנהלה אלו שמעליך לעומת אלו שמתחתך

ברמה האדמיניסטרטיבית, איך לעמוד בפני חברי סגל שהם סופר מצטיינים ולכן חושבים שמגיע להם הכל, מה עושים עם כאלה שמאיימים לעזוב. כמעט שאין הכשרה, פידיבק ומדדים, וגם המבנה הוא כזה שאתה קיבלת תפקיד ואחרי זה אולי תחזור להיות חבר סגל, מצוקת משאבים תמידית, העובדה שצריך לגייס כספים ברמות הגבוהות." (הטכניון)

"גם כראש חוג ובעיקר כדיקן וכרקטור צריך לקחת החלטות כבדות. אתה מעורב בקליטה של חברי סגל, אתה קולט אחד ויש עוד הרבה אחרים שפנו ועכשיו הם או שכועסים עליך או שאין להם עבודה, וזה מאוד לא נעים. אתה מחלק את התקנים לחוגים, כולם רוצים עוד חברי סגל, ואתה לא יכול לתת לכולם. אתה מקדם אנשים בדרגות ויש כאלה שאתה לא יכול לקדם אותם ואז הם כועסים עליך, או שאתה צריך לפטר מישהו, הטרדה מינית ועוד. כדיקן אתה אחראי גם על חברי הסגל המנהלי, ויש אותן הבעיות של פיטורים, קידום וכו'. לפעמים אתה עובד מול רקטור שקשה לעבוד איתו." (אוניברסיטת חיפה)

"כשאתה דיקן אין לך כל כך בני ברית. כראש מחלקה, האינטרסים של המחלקה מכוונים לכיוון אחד ואתה יודע את מי את המייצג, בתור דיקן המחלקות מתחרות אחת בשנייה על משאבי הפקולטה ואתה לא יכול להיות פופולרי כל הזמן. אם אתה משיג משהו עבור מחלקה אחת יכול להיות שאתה פוגע במחלקה אחרת. אין לך גב ברור, ויש גם את ההתנהלות מול הנהלת האוניברסיטה. התפקיד קצת כפוי טובה ומורכב. מצד שני לעבוד עם אנשים שרובם חכמים, בעלי ראייה רחבה וליברלים במובן הרעיוני (לא הכלכלי או הפוליטי) זה מאוד כיף." (אוניברסיטת בן גוריון)

"האקדמיה דומה יותר לתפקידים בקיבוץ... יש בחירות, כשאתה מסיים להיות רקטור או נשיא אתה חוזר להיות חבר סגל בחוג שלך. אתה חוזר ללמד 8 שעות אחרי שנים שלא לימדת בהן או לימדת מעט מאוד. זה כמו להיות בתפקיד מזכיר קיבוץ ואחר כך לחזור להיות חבר קיבוץ רגיל. זה לא פשוט, וישנם רקטורים או דיקנים שעוזבים ויוצאים לפנסיה מוקדמת כי הם לא יכולים או לא רוצים לחזור לחוג." (אוניברסיטת חיפה)

"יש, באופן מוזר, ניכור בין הסגל לבין הנהלה. זה מוזר כי הנהלה מתמנה מתוך הסגל עצמו ולאחר מכן חוזרת אל הסגל. אפשר לצפות שזה יהיה המקום עם הכי פחות ניכור בין סגל לבין הנהלה, ולמרות זאת יש מידה רבה ניכור." (האוניברסיטה העברית)

-
- עם זאת לרוב לא דווח על משקעים שנשארו בין מנהיג אקדמי שחזר לסטטוס חבר סגל לחברי הסגל האחרים

"לא הייתה הרגשה של תשלום מחיר אישי על החלטות כאלו. הפקולטות מכבדות את ההחלטות האלו, גם אם הן לא אוהבות אותן, וזה משהו לטובת המוסד." (מכון ויצמן)

"בסופו של דבר אחרי סיום התפקיד כמעט ולא נשארים משקעים, ואם נשארים משקעים אין להם השפעה על התפקוד המדעי." (מכון ויצמן)

"אנשים מעריכים יותר כשאתה אסרטיבי ומנהל טוב, אבל אם אתה רכרוכי או פוחד להתעמת עם אנשים, פחות מעריכים אותך." (אוניברסיטת תל אביב)

"לעובדה שאחרי תפקיד מנהיגותי אני חוזר להיות חבר סגל אין משמעות. כשאתה מנהיג אתה מנהיג. אתה לא יכול לפחד בגלל מה שיקרה אחרי שכבר לא תהיה בתפקיד. מלבד זאת הרבה פעמים מסיימים תפקידי מנהיגות כבר קרוב לפנסיה." (אוניברסיטת תל אביב)

קדנציה קצרה יחסית כמנהיג אקדמי

"רוב הדייקנים נבחרים לשנתיים, כאשר הם רשאים לכהן 3 כהונות. כל מי שמבין אפילו מעט בניהול יכול להבין כמה זה בעייתי לבחור דיקן כל שנתיים בפקולטה גדולה." (טכניון)

"מצד אחד טוב שיש קדנציות כדי שאנשים לא יישארו לנצח, מצד שני הקדנציה מאוד קצרה, קיץ וחגים – בזבז של חצי שנה שאי אפשר לעשות כלום, מבזבזים זמן פקולטה יקר.... צריך להאריך את המינוי... קוצר הקדנציות היא בעוכרינו. הקדנציה היא לשנתיים. אם מישהו רוצה קדנציה נוספת, הוא צריך להיבחר ואז אולי לא ירצה להרגיז אנשים ולקדם תהליכים מסובכים ואם מראש הולך רק על קדנציה אחת אז לא מספיק לעשות תהליכים משמעותיים." (תעשייה)

"הבעיה היא שהקדנציות קצרות. כשאתה מגיע ללא רקע לשלוש שנים, אז בשנה ראשונה אתה לומד, בשנה אחרונה אתה כבר לקראת העזיבה ויש לך שנה נטו פלוס מינוס לעבוד, אולי צריך 4 שנים." (האוניברסיטה העברית)

"שנתיים זה בהחלט קצר. יש כאלה שעושים שנתיים ואומרים עזוב אותי. יכול להיות שאם הקדנציה הייתה שלוש שנים בכלל לא היו מתמודדים. נראה לי ששלוש שנים זו תקופה נכונה." (טכניון)

"הייתי עושה קדנציה של 5 שנים, כאשר אחרי 3 שנים מחליטים אם ממשיכים שנתיים נוספות. לאדם שמשקיע בחזון ולא קוטף את הפירות זה פוגע במוטיבציה." (אוניברסיטת בר אילן)

יתרונות

חשיפה למחקרים שמבוצעים במחלקה/פקולטה/בית ספר וכן היכרות עם חברי סגל שונים

"מינוי... תורם למחקר ולא מפריע לו. למשל על ידי חשיפה לכל הצעות המחקר שיוצאות, הכרת כיווני המחקר החדשים בכל תחומי המחקר, הכרת חברי וחברות סגל חדשים וכיווני המחקר שלהם, הכרת כל הדוקטורנטים והדוקטורנטיות ויצירת קשר עם הרבה יותר אנשים. אולי יהיה שינוי באופן עבודת המחקר, אבל תהיה תרומה להבנת התחום, הבנת המגמות, הבנה איפה כדאי להשקיע, והרחבה של ההסתכלות על הדברים שנעשו קודם (הקשר יותר רחב). זה יכול לקרות בכל תחום מחקר..." (הטכניון)

"התפקיד מאפשר לדעת מה אחרים עושים. זו פעם ראשונה שיש אפשרות להסתכל על המחקר של כל חוקר וחוקר באופן פרטני ולדעת מה מתאים לו, אילו קולות קוראים מתאימים לו, מה לתת לו איך לעודד אותו ולעזור לו. זה כולל גם מתן תמיכה שתעזור לחוקר להתקדם אחר כך ולעלות בדרגה. חבר הסגל ידע מה נדרש ממנו לצורך קידום." (האוניברסיטה הפתוחה)

רכישת מיומנויות ניהוליות שתורמות למחקר בהמשך

"ההרחבה של התפקיד גם גורמת לכך שאותו אדם יהיה גם חוקר טוב יותר ואזרח טוב יותר. זו התנסות שבחודשים הראשונים כרוכה בלמידה ולאחר מכן בהבנה של מורכבויות העולם. כל ניסיון ניהולי, כולל כהונה בוועדות, מאפשר לך להיות שותף פרודוקטיבי יותר בהרבה תהליכים ודברים שקורים." (אוניברסיטת בן גוריון)

השארת חותם

"יש אנשים שיכולים לתרום מבחינה ניהולית יותר מאשר התרומה כאיש סגל ואנשים כאלה צריכים ללכת לתפקידי ניהול, כי האימפקט יהיה גדול יותר מאשר אם יתרכזו רק בעבודה המדעית." (אוניברסיטת תל אביב)

4.6 רשתות של מנהיגים ומנהיגות באקדמיה.

קיימים מספר פורומים של מנהיגים אקדמיים ברמות שונות. נשיאי האוניברסיטאות הקימו את ור"ה (ועד ראשי האוניברסיטאות, שכולל גם את ועד הרקטורים (סגני נשיא למחקר) וועד מנכ"ל"י האוניברסיטאות)⁴¹. ישנם פורומי דיקנים כמו פורום דיקנים במדעי הרוח שסייעו למל"ג בעבודתה בנושא בשנים האחרונות או פורום דיקני הפקולטות לרפואה בישראל שהודיעו לאחרונה שסטודנטים לרפואה ולמקצועות הבריאות שלא חוסנו נגד קורונה לא יורשו להשתתף בפעילות לימודית בבתי חולים ובמרפאות⁴².

ישנם פורומים פורמליים תוך מוסדיים בתוך האוניברסיטאות ובין האוניברסיטאות, בחלקם פעילים יותר וחלקם פעילים פחות.

המרואיינים העלו יתרונות ואתגרים בקיומם של פורומים שונים.

יתרונות:

"פורומים כאלה הם רעיון טוב. אפשר לעשות למשל פורום ראשי הנדסה. מכיר ראש מחלקת הנדסה שהתייעץ עם ראשי הנדסה מאוניברסיטאות שונות." (הטכניון)

"גם רשת בין-אוניברסיטאית יכולה לעבוד טוב. ישנה רשת של כל ראשי החוגים לפיזיקה (לא פורמלית). אין משהו כזה בצורה מסודרת וזה היה יכול לעזור. לא קבוצה של כל ראשי החוגים בארץ, אבל למשל כל ראשי החוגים לפיזיקה (שנתקלים בעיות ניהול דומות בנושאים כמו מעבדות וכו'), או אם זה פורום קטן מידי אז מתמטיקה, פיזיקה וכימיה." (הטכניון)

"זה נדרש, רצוי ומועיל. ההיזון החוזר, למרות התחרות בין הדיקנים, אם האנשים משתפים פעולה, מאוד עוזר." (אוניברסיטת בן גוריון)

"רשתות לא פורמליות יכולות להיות דבר מצוין." (האוניברסיטה הפתוחה)

<https://vera.org.il/>⁴¹

<https://www.haaretz.co.il/health/corona/premium-1.9600654>⁴²

"מתייעצים הרבה אחד עם השני. יש קבוצת ווטסאפ של ראשי בית ספר [בדיסיפלינה] בכל המוסדות כולל מכללות. הקבוצה משמשת להתייעצויות שוטפות, כמו איך להתמודד עם קורונה. עם זאת אין שם התייעצות ברמת הלמידה האחד מהשני." (האוניברסיטה העברית)

"עם כל הכבוד לתחרות, אנחנו קודם כל קולגות ובשמונים אחוז מהמקרים עם אינטרסים משותפים. אם יש לי דילמה, מאוד מעניין אותי לשמוע מה עושים באוניברסיטאות אחרות. אני מעודד מאוד מנהלי מחלקות לעשות נטוורקינג דומה." (האוניברסיטה העברית)

אתגרים:

האתגר בפורומים בין מוסדיים הוא תחרות בין המוסדות השונים על אותם הסטודנטים ואנשי הסגל וחשש להסגיר סודות מקצועיים

"צריך להביא בחשבון שיש "קטץ"- זה פורום שיש בו אנשים שהם למעשה מתחרים בנושאים כמו גיוס סטודנטים לתארים מתקדמים או גיוס אנשי סגל. זה יכול לעבוד בנושא הוראה בפיזיקה או ניהול כ"א. צריך להביא בחשבון את המורכבות." (הטכניון)

"אם יש פורום של ראשי מחלקות בארץ, הוא חושב שזה טוב, אבל כל אחד שמשתתף בפורום כזה צריך לדעת שזה אומנם לא משחק סכום אפס אבל זה משחק, כלומר, אתה קצת מפסיד ממה שהם מרוויחים - יש תחרות." (אוניברסיטת בן גוריון)

קיים שוני גדול בין האוניברסיטאות, גם בין מחלקות שעוסקות בדיסציפלינות דומות

"לא בטוח שפורום ממוסד יפתור יותר בעיות מאשר הוא ייצור. כל אוניברסיטה היא שונה בצרכים, במשאבים וביכולות. לא הורגש צורך בפורום כזה בתור ראש מחלקה." (אוניברסיטת בן גוריון)

פורומים (פורמליים) בין מוסדיים ברמות של ראשי מחלקות, חוגים או מגמות עלולים ליצור עומס:

"יש הרבה פורומים כמו פורום ראשי רשויות מחקר, פורום סגני נשיאים (רקטורים), פורום נשיאים. לראשי יחידות יש פורום תוך מוסדי, אבל לא בין מוסדי ברמות האלו כי זה יותר מידי עומס. ראש יחידה יכול להתייעץ עם הפקולטה." (האוניברסיטה הפתוחה)

4.7 האם תתאים בישראל שיטה של ניהול מקצועי כפי שמקובל בארצות הברית?

חלק גדול מהמרווינים סבורים ששיטת הניהול האמריקאית, שבה אנשי אקדמיה "חוצים את הקווים" ומנתבים את הקריירה לתפקידי ניהול והנהגה בלבד איננה מתאימה לישראל. מספר מרווינים ציינו שלא ניתן לאמץ את שיטת הניהול האמריקאית בלי לאמץ מרכיבים נוספים הקיימים באוניברסיטאות בארה"ב:

"בארה"ב זה אחרת. ברגע שמישהו עובר למסלול ניהול הוא דיקן עם מסלול קידום לפרובוסט ולנשיא. נשיא באוניברסיטה גדולה בארה"ב מרוויח משכורות גבוהות, הרבה מעבר למשכורות הפרופסורים. ההבדלים העצומים בשכר ובתנאים מעודדים אנשים ללכת לכיוון הזה." (הטכניון)

"אי אפשר לקחת משהו אחד מארה"ב, להכניס לכאן ולקוות שזה יעבוד. כלומר, היה עדיף להעתיק את הגישה האמריקאית לכאן, אך את כל מכלול הדברים. הדיקן בארה"ב הוא באמת בוס, יש לו תקציב ויש לו יכולות לגייס תקציבים." (אוניברסיטת בן גוריון)

"בשיטה אמריקאית מקבלים חוזה אישי ומאוד מתוגמל. בארץ יהיו כמעט אותם תנאים ואז זה פחות אטרקטיבי. לא פוסל את זה אם אדם מוכשר. יכול לעבוד יותר טוב עם נשיאים." (אוניברסיטת תל אביב)

"בשיטה האמריקאית [למנהיג] יש הרבה יותר 'מקלות' [סנקציות ניהוליות]. באוניברסיטאות האמריקאיות, מבחינת חבר סגל הדיקן הוא האלוהים ואין צורך להגיע לרמת נשיא." (הטכניון)

חסרונות

חוסר גמישות בהחלפת מנהלים

"בשיטה האמריקאית אם לא הצלחת אתה תקוע עם מישהו להרבה שנים. בכל מקרה זו אפשרות, אבל זה לא התפתח ככה בישראל. שינוי כזה ידרשו שיהיו מספיק אנשים שהם גם טובים אקדמית וגם טובים ניהולית." (הטכניון)

"באמריקה דיקן זה תפקיד, זה מקצוע. דיקן זה מינוי של ראשי האוניברסיטאות, אין בחירות. זה נותן לו הרבה כוח... הדיקן לא חוזר לחוג. אם הוא אדם טוב ויש לו יכולות - זה מעולה. אם לא - זה קטסטרופה." (אוניברסיטת חיפה)

ניהול מנותק מידי מהמחקר

"אפשר ליישם, ויש לזה ערך מוסף, אבל במינון נמוך. אולי נשיא או מנכ"ל, אבל לא שדרת הנהלה שלמה, לא רק מבחוץ אלא אפילו של פרופסורים שהם כבר לא חוקרים זה לא טוב. פרופסור שהוא כבר זמן רב לא חוקר לא יהיה מנהל טוב באוניברסיטה." (הטכניון)

"יש חשיבות גדולה לכך שהניהול האקדמי יהיה בידי אנשי אקדמיה פעילים. כי כשאתה מתרחק אתה מאבד את התחושה לגבי מה הבעיות הבערות, מה הסוגיות שמטרידות את האנשים והדברים שצריך להתמודד איתם." (האוניברסיטה העברית)

חוסר הבנה של התרבות הארגונית במוסד

"יותר חשוב להבין את התרבות... כדי להיות נשיא מוצלח מאשר להיות נשיא מקצועי." (מכון ויצמן)

"המערכת ישראלית שונה מאוד ומאוד פוליטית, כלומר יש המון מאבקים בתוך אוניברסיטאות, פקולטות ומחלקות על התקציב, בגלל מודל התיקצוב. על מנת להיות גורם פוליטי חשוב במערכת, צריך לדעת מה האינטרסים הפנימיים של אותה מחלקה או יחידה או פקולטה... לא רואה את זה מתקיים בארץ." (בר אילן)

רצון בתפקיד מתוך מניעים כספיים

"הרבה פעמים אנשים האלה מונעים על ידי כסף, עדיף להשאיר את זה in house."
(האוניברסיטה העברית)

יתרונות

אפשרויות התפתחות נוספות לאנשים מסוימים שהגיעו לרמות המחקר הגבוהות ביותר ומעוניינים לתרום כמנהיגים

"מעניין לדעת האם יש אנשים בארץ שהיו מוכנים לעשות את המעבר הזה. צריך לשאול אנשים אם היה באפשרותם לעשות את זה האם הם היו עושים את זה. יכול להיות שתהיה פה קורלציה לגיל: אנשים ותיקים שהם כבר מוכרים וכבר הגיעו לטופ עשויים לחפש אתגרים שהם יותר בצד הניהולי. לכן השיטה האמריקאית עשויה לעבוד בשלב מסוים כעניין פוזיטיבי לאנשים שחשים שהם באיזה סוג של סטגנציה ומיצוי. זה גם יכול לפנות מקום לצעירים. יש מעט מאוד אנשים שיודעים איך להמציא את עצמם מחדש בגילאים של שישים ומעלה, ואז יש כ-10 שנים ומעלה שהמערכת נהנית מאותו אדם אבל ברמת המדינה או ברמה המערכתית אולי אפשר היה להנות יותר מהכישרים הניהוליים של אותו אדם. זה לתת לאנשים כאלו אופציה ניהולית כאופציה נוספת. זה יכול להיות מעניין עבור סוג מסוים של חוקרים." (האוניברסיטה הפתוחה)

"בארה"ב הרבה פעמים הדיקן עוזב את המדע. הרבה פעמים מדענים שמרגישים שהתרומה המדעית שלהם מוצתה... מהניסיון שלי עכשיו השיטה האמריקאית של דיקנים מקצועיים הייתה יכולה לעבוד גם בישראל. דיקן לא צריך להיות 50% דיקן ו-50% מדען אלא 95% דיקן. הוויתור על המדע לטובת התפקיד המנהיגותי עלול ליצור הרבה תסכול." (אוניברסיטת תל אביב)

"לא הייתי מכניס לתקנון איסור על להכניס מישהו מבחוץ, יכול להיות טוב גם מבחינת הבאת רעיונות חדשים מבחוץ." (אוניברסיטת תל אביב)

הזרמת רעיונות חדשים למוסד

"לדעתי עדיף מישהו עם זיקה לאקדמיה, כי עקומת הלמידה היא משמעותית. במערכת האקדמית יש שונות ורגישויות רבות. אבל יש לפעמים יתרונות בלהביא מישהו מבחוץ." (האוניברסיטה העברית)

בישראל אי אפשר לפתות אותך עם השכר, כי בניגוד לארה"ב שכר המנהל האקדמי לא גבוה. רוב חברי סגל גם חשים הזדהות עם המוסד האקדמי בו צמחו וזה מקשה על המעבר. בעיניי יש יתרון למעבר בין מוסדות... כי אנשים נשחקים ונעולים בקונספציות... יש בזה הגיון אבל חסמים גדולים יותר מדי. (האוניברסיטה העברית)

תהליכים המקרבים את השיטה ליישום בישראל

אחד המרואיינים הציע הסבר לכך שמודל הניהול המקצועי לא יכול היה להצליח באוניברסיטאות בישראל עד לאחרונה, וטען שכיום כבר ניתן לראות ניצנים של החלת המודל גם באוניברסיטאות בישראל

"בארה"ב המוביליות גדולה הרבה יותר בשל ריבוי מוסדות. בישראל עד לא מזמן לא הייתה מוביליות בכלל. בגלל הפחד לאבד פנסיה תקציבית במעבר בין המוסדות חברי סגל נטו להישאר באוניברסיטה שלהם לאורך כל התקופה. מאז 2003 כמות האנשים עם פנסיה צוברת עולה בהדרגה, דבר שאיפשר את ההתחלה של מוביליות גם בישראל, שעדיין רואים רק את הניצנים שלה. בגלל שבארה"ב יש המון מוסדות, אנשים שרואים את עצמם מתאימים ומיצו את האפשרויות באוניברסיטה אחת יכולים לעבור לאחרת. אם פוגשים נשיא של אוניברסיטה גדולה בארה"ב, הסיכוי שהוא עשה שם את כל התפקידים נמוך מאוד, רוב הסיכויים שעבר לפחות 3-4 תפקידים באוניברסיטאות אחרות... אנחנו רק בתחילת המוביליות בישראל, אבל אפשר לתת כדוגמא את פרופ' חיימוביץ', נשיא אוניברסיטת בן גוריון, שהיה בעבר דיקן באוניברסיטת תל אביב". (הטכניון)

מרואיין נוסף מזהה תהליכים ברמת קובעי המדיניות שמובילים לכיוון מערכת יותר היררכית

"השאלה היא עד כמה המערכת האקדמית בישראל היא דמוקרטית או שהיא היררכית. מה כוחו של סנאט? האם הוא יכול להוביל ארגון או לשבש ארגון או שלנשיא יש כוח אמיתי? עם השנים כללי ות"ת הולכים ומחלישים את הכוח של הסנאט ומגדילים את כוחו של הנשיא ואת כוח ועד המנהלים שמעל הנשיא, שמורכב ברובו מנציגי ציבור. יש כאן דינמיקה והרבה שינויים ולאט לאט המערכת הופכת ליותר היררכיה ופחות קיבוצית סוציאליסטית." (האוניברסיטה העברית)

מרואיין אחר הציע ליצור שכבת מנהיגות מקצועית נוספת על שכבות המנהיגות הקיימות כיום

"אני חושב שיש פתרון מסוים ולצערי זה נעצר על ידי האוצר משיקולי תקציב וזה הצבת בעלי תפקידים רוחביים לתקופות יותר ארוכות. למשל דיקן סטודנטים, סגן רקטור, מישהו שינהל את עולם הלמידה מתקדמת, מישהו שינהל את עולם ה-STEM ועוד פונקציות מעל הדיקנים לשנים ארוכות יותר ועם תגמול גדול יותר. כך בעצם נייצר שכבת ניהול נוספת, יותר מקצועית. בחברה רגילה אולי לא הייתי עושה את זה, אבל באקדמיה כן. יש לא מעט בעיות תקציביות ורגולטוריות עם זה. זה יוצר מעט מקבילה למערכת האמריקאית של ניהול אקדמי יותר מקצועי." (בר אילן)

בטבלה 6 מפורטים כל בעלי התפקידים שרואיינו במהלך המחקר לפי המוסדות

טבלה 6: רשימת מרואיינים ומרואיינות

תאריך הריאיון	תפקיד	שם המרואיין/ת	אוניברסיטה
2.6.2021	משנה בכיר לנשיא	פרופ' עודד רבינוביץ'	הטכניון
24.6.2021	מנכ"ל	פרופ' בועז גולני	הטכניון
23.5.2021	ראש התכנית למערכות אוטונומיות	פרופ' מחקר אמ' דני וייס	הטכניון
26.5.2021	דיקנית לימודי הסמכה בטכניון.	פרופ' אורית חזן	הטכניון
24.5.2021	דיקן הפקולטה לפיזיקה	פרופ' אהוד בכר	הטכניון
19.7.2021	דיקן הנדסת אוירונאוטיקה וחלל	פרופ' טל שימא	הטכניון
8.7.2021	סגן נשיא למינהל כספים (מקביל למנכ"ל)	פרופ' אלון הרמלין	מכון ויצמן
10.6.2021	ראש המחלקה לפיסיקה של חלקיקים ואסטרופיזיקה	פרופ' יוסי ניר	מכון ויצמן
9.6.2021	רקטור	פרופ' ברק מדינה	האוניברסיטה העברית בירושלים
14.7.2021	סגן נשיא ומנכ"ל	מר ישי פרנקל	האוניברסיטה העברית
5.7.2021	סמנכ"ל	מר מאיר בינג	האוניברסיטה העברית
27.6.2021	דיקנית הפקולטה לעבודה סוציאלית	פרופ' מונא חורי-כסבארי	האוניברסיטה העברית בירושלים
1.6.2021	דיקן הפקולטה למדעי הטבע	פרופ' גבריאל למקוף	אוניברסיטת בן גוריון בנגב
9.6.2021	דיקן הפקולטה למדעי הרוח והחברה	פרופ' דוד וטשטיין	אוניברסיטת בן גוריון בנגב
15.6.2021	ראש בית הספר למדעי המחשב	פרופ' סיון טולדו	אוניברסיטת תל אביב
28.6.2021	דיקן הפקולטה להנדסה	פרופ' יוסי רוזנוקס	אוניברסיטת תל אביב
6.7.2021	דיקן הפקולטה למדעי החיים	פרופ' עבד אלסלאם עאזם	אוניברסיטת תל אביב
5.7.2021	ראש המחלקה ללימודים אינטרדיסציפלינריים	פרופ' גיל דיזנרוק	אוניברסיטת בר אילן
12.7.2021	סמנכ"ל משאבי אנוש	מר מאור פינקו	אוניברסיטת בר אילן
14.6.2021	דיקן הפקולטה למדעי הרוח	פרופ' אפרים לב	אוניברסיטת חיפה
20.6.2021	דיקן המחקר	פרופ' עופר ריעני	האוניברסיטה הפתוחה
4.7.2021	סגן נשיא ודיקן למחקר	פרופ' יצחק שי	אוניברסיטת אריאל
1.7.2021	לשעבר דיקן הפקולטה לאוירונאוטיקה	פרופ' עומרי רנד	תעשייה – חברת אמאזון

5. מגבלות המחקר והצורך המחקר המשך

מנהיגות באקדמיה בישראל הוא נושא חשוב ומרתק שטרם נחקר די הצורך. לאור מגבלות תקציב זמן, המחקר הנוכחי התמקד כולו באוניברסיטאות המחקר, והראיונות בוצעו עם מנהיגים ומנהיגות אקדמיים מנוסים, בעלי קביעות והכרות טובה מאוד עם המערכת. בהמשך נרצה לבחון את סוגיית המצוינות במנהיגות האקדמית והדרך לקדם אותה בהתמקדות על אוכלוסיית מחקר חשובות נוספות:

- מנהיגות אקדמית בפרספקטיבה של חברי סגל צעירים
- מנהיגות אקדמית במכללות
- היבטים מגדריים במנהיגות אקדמית

1. Aberbach, J., & Christensen, T. (2018). Academic Autonomy and Freedom under Pressure: Severely Limited, or Alive and Kicking? *Public Organiz Rev*, 487–506.
2. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
3. Alkhaja, B.A., & Miniano, C.M (2019). The practice of transformational leadership style in the ministry of labor and social development in the kingdom of Bahrain. *European Journal of Business and Management*, 11(26), 133-145.
4. Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change. *Higher Education*, 133.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
6. Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
7. Baltaru, R. S. (2018). Administrators in higher education: organizational expansion in a transforming institution. *High Educ* , 2013-229.
8. Black, S. A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4(02), 54.
9. Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). *Developing collective leadership in higher education*. Leadership Foundation for Higher Education.
10. Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M. K., Haslam, S. A., ... & Winkleman, K. (2012). Academic leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education.
11. Breakwell, G. and Tytherleigh, M. (2008) The Characteristics, Roles and Selection of Vice-Chancellors. London: Leadership Foundation for Higher Education, in Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M. K., Haslam, S. A., ... & Winkleman, K. (2012). Academic leadership: Changing conceptions, identities and experiences in UK higher education.
12. Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: Summary of findings. *Studies in higher education*.
13. Battilana, J., & Casciaro, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(2), 381-398.
14. Burquel, N. & Busch, A. (2018, February 23). "How are universities creating the leaders they need?". University world News. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20180220134208899>

15. CESAER. (June 2014). "Leadership and leadership development in academia". <https://www.cesaer.org/content/5-operations/2014/cesaer-leadership-lr.pdf>
16. Chaimongkonrojna, T., & Steane, P. (2015). Effectiveness of full range leadership development among middle managers. *Journal of Management Development*.
17. Chang, Y.-C., Yang, P., & Chen, M.-H. (2009). The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective. *Research Policy*, 936-946.
18. Coley, T. "Change leadership: Why does higher ed need it?". Ellucian. Retrieved on April 2021. <https://www.ellucian.com/insights/change-leadership-why-does-higher-ed-need-it>
19. Collins, J. P. (2014). Leadership and change in twenty-first century higher education. *BioScience*, 64(7), 561-562.
20. Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613.
21. Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440
- De Boer, H., Huisman, J., Klemperer, A., van der Meulen, B., Neave, G., Theisens, H., & van der Wende, M. (2002). An analysis of trends and perspectives in higher education and research. *The Hague: Adviesraad voor het Wetenschapsen Technologiebeleid*, 182.
22. Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 133-156.
23. Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
24. Debrowski, S. (2015). Developing excellent academic leaders in turbulent times. *All Ireland Journal of Higher Education*, 7(1).
25. Dodgson, M. and Gann, D. (2019, Nov 11). "This is why universities need strong strategic leadership". World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/universities-need-excellent-strategic-leadership-here-s-what-it-looks-like>
26. Ferguson, D. T. (2020). *The Impact of Geo-Political Trends on US Higher Education Cross-Border Partnerships with Non-US Educational Institutions*. Oregon State University, USA: f Doctor of Philosophy in Adult and Higher Education Dissertation.
27. Fullan, M., & Scott, G. (2009). *Turnaround leadership for higher education*. San Francisco: Jossey-Bass, in Klugyte, G., & Barrie, S. (2014). Collegiality: leading us into fantasy—the paradoxical resilience of collegiality in academic leadership. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 157-169.
28. Garcia, A. (2014). *Bridging the gap: A study to determine competencies necessary for community college deans to manage and lead former colleagues* (Doctoral dissertation, Dean, College).
29. Gaviria-Rivera, J. I., & López-Zapata, E. (2019). Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams.

30. Ghasemy, M., Hussin, S., & Daud, M. A. K. M. (2016). Academic leadership capability framework: a comparison of its compatibility and applicability in Australia, New Zealand, and Malaysia. *Asia Pacific Education Review*, 17(2), 217-233.
31. Gigliotti, R. A., & Ruben, B. D. (2017). Preparing higher education leaders: A conceptual, strategic, and operational approach. *Journal of Leadership Education*, 16(1), 96-114.
32. Grove, J. (2012, March 2). *University manager numbers rising 'twice as fast as academics'*. Retrieved from Times Higher Education: <https://www.timeshighereducation.com/news/university-manager-numbers-rising-twice-as-fast-as-academics/419229.article>
33. Haanaes, K. (2020, Jan 16). "*How universities must adapt to train future leaders*". World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/higher-education-leadership/>
34. Hofmeyer, A., Sheingold, B. H., Klopper, H. C., & Warland, J. (2015). Leadership in learning and teaching in higher education: Perspectives of academics in non-formal leadership roles. *Contemporary Issues in Education Research*, 8(3).
35. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
36. Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K. (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 67-78.
37. Joo, J., Selingo, J.J., & Alamuddin, R. (2019, October 17). "*Continually engage in multiple forms of self-assessment and evaluation*". Ithaka S+R's. DOI: <https://doi.org/10.18665/sr.312001>
38. Juntrasook, A. (2013). *Narratives of leadership in academia: A discursive-dialogic analysis* (Doctoral dissertation, University of Otago).
39. Kaplan, A. (2014). European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*, 32(4), 529-534.
40. Kezar, A., & Holcomb, E. (2017). *Shared Leadership in Shared Leadership in Important Lessons from Research and Practice*. Washington DC: American Council on Education.
41. Kiel, D. H. (2015). Creating a faculty leadership development program. *Academic Impressions*.
42. Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 16(4), 434-460.
43. Kligyte, G., & Barrie, S. (2014). Collegiality: leading us into fantasy—the paradoxical resilience of collegiality in academic leadership. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 157-169.
44. Krućken, G., Blućmel, A., & Kloke, K. (2013). The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. *Minerva*, 4017-442.

45. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1686.
46. Ladyshevsky, R. K., & Flavell, H. (2012). Transfer of training in an academic leadership development program for program coordinators. *Educational Management Administration & Leadership, 40*(1), 127-147.
47. Leadership Inspirations. (2021). (In)Formal Leadership. Retrieved from: <https://leadershipinspirations.com/2019/11/03/informal-leadership/>
48. Mason, Claire, Mark Griffin, and Sharon Parker. "Transformational leadership development." *Leadership & Organization Development Journal* (2014).
49. Massy, W. F., Wilger, A. K., & Colbeck, C. (1994). Departmental cultures and teaching quality: Overcoming "hollowed" collegiality. *Change: The Magazine of Higher Learning, 26*(4), 11-20., in Macfarlane, B. (2016). Collegiality and performativity in a competitive academic culture. *Higher Education Review, 48*(2).
50. Macfarlane, B. (2016). Collegiality and performativity in a competitive academic culture. *Higher Education Review, 48*(2). <https://research-information.bris.ac.uk/en/publications/collegiality-and-performativity-in-a-competitive-academic-culture>
51. Macfarlane, B. (2018). Rewarding and recognizing academic citizenship. Leadership Foundation for Higher Education.
52. McGrath, C., Roxå, T., & Bolander Laksov, K. (2019). Change in a culture of collegiality and consensus-seeking: a double-edged sword. *Higher Education Research & Development, 38*(5), 1001-1014.
53. Parrish, D. R. (2015). The relevance of emotional intelligence for leadership in a higher education context. *Studies in Higher Education, 40*(5), 821-837.
54. Peters, K., & Ryan, M. (2015). Leading higher education: Higher Education Leadership and Management Survey (HELMs).
55. Preston, D., & Floyd, A. (2016). Supporting the role of associate dean in universities: An alternative approach to management development. *Higher Education Quarterly, 70*(3), 264-280.
56. Preymann, S., Sterrer, S., Aichinger, R., & Gaisch, M. (2016, May). Higher Education Leadership—Current Practices and Challenges in Austria and Britain. In *Cross-Cultural Business Conference 2016* (p. 179).
57. Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons, 59*(3), 311-320.
58. Rehbock, S. K. (2020). Academic leadership: Challenges and opportunities for leaders and leadership development in higher education. In *Modern Day Challenges in Academia*. Edward Elgar Publishing.
59. Rosser, V. J., Johnsrud, L. K., & Heck, R. H. (2003). Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *The Journal of Higher Education, 74*(1), 1-25.
60. Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(4), 467-479.

61. Ruben, B. D., De Lisi, R., & Gigliotti, R. A. (2018). Academic leadership development programs: Conceptual foundations, structural and pedagogical components, and operational considerations. *Journal of Leadership Education*, 17(3).
62. Sarrico, C. (2016). *Global Challenges, National Initiatives, and Institutional Responses*. Sense Publishers.
63. Scott, P. (2011). Leadership in universities. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(3), 229-234.
64. Scott, G., Coates, H., & Anderson, M. (2008). Learning leaders in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education.
65. Scott, G., & McKellar, L. (2012). *Leading professionals in Australian and New Zealand tertiary education*. Sydney: University of Western Sydney and Association for Tertiary Education
66. Shams, F. (2019). Managing academic identity tensions in a Canadian public university: The role of identity work in coping with managerialism. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(6), 619-632.
67. Slowey, M. (2019). Professional Development and Training for Academic Leadership: Between Managerialism and Collegiality. <https://dune.une.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1297&context=theses>
68. Sparr, J. L., Knipfer, K., & Willems, F. (2017). How leaders can get the most out of formal training: The significance of feedback-seeking and reflection as informal learning behaviors. *Human resource development quarterly*, 28(1), 29-54.
69. Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*.
70. Strathe, M. I., & Wilson, V. W. (2006). Academic leadership: The pathway to and from. *New directions for higher education*, 134, 5-13.
71. Välimaa, J., & Hoffman, D. (2008). Knowledge society discourse and higher education. *Higher education*, 56(3), 265-285.
72. Wilson, D. G., & Hartung, K. J. (2015). Types of informal learning in cross-organizational collegial conversations. *Journal of Workplace Learning*.
73. Zuber-Skerritt, O., & Louw, I. (2014). Academic leadership development programs: A model for sustained institutional change. *Journal of Organizational Change Management*.
74. Zulfqar, A., Valcke, M., Devos, G., Tuytens, M., & Shahzad, A. (2016). Leadership and decision-making practices in public versus private universities in Pakistan. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 147-159.
75. Zulfqar, A., Valcke, M., Quraishi, U., & Devos, G. (2021). Developing Academic Leaders: Evaluation of a Leadership Development Intervention in Higher Education. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021991815.

7. נספח א: מבנה ארגוני של האוניברסיטאות

במסגרת סעיף 15 לחוק המועצה להשכלה גבוהה⁴³, תשי"ח-1958 הוענק למוסדות להשכלה גבוהה המוכרים, חופש פעולה נרחב בנושאים האקדמיים והמינהליים, לרבות קביעת תכנית מחקר והוראה, מינוי רשויות המוסד, מינוי מורים והעלאתם בדרגה, קביעת שיטת הוראה ולימוד, וכל פעולה מדעית, חינוכית או משקית אחרת. המבנה הארגוני של המוסדות האקדמיים המוכרים נכלל תחת סעיף זה ובמשך שנים רבות לא חל שינוי בו על אף שנעשו מספר ניסיונות לבחון את הבעיות שנבעו כתוצאה מכך בכלל המוסדות.

המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בישראל, ובכלל זה של האוניברסיטאות הפועלות בישראל, איננו מוסדר בחוק אלא בתקנונים של כל אחד מהמוסדות.

וועדה ציבורית בראשותו של שופט ביהמ"ש העליון (בדימוס) יעקב מלץ מונתה בשנת 1997 על ידי ראש הות"ת דאז לצורך בחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בישראל. הוועדה התבקשה לגבש הצעות לשינויים מבניים במוסדות על-מנת להביא לשיפור התנהלותם תוך שמירה על עצמאותם האקדמית והמינהלית. חברי ועדת מלץ הגיעו למסקנה, שהמבנה הארגוני ודפוסי העבודה באוניברסיטאות כפי שנדונו בדו"ח הוועדה, אינם מאפשרים ניצול יעיל של המשאבים האנושיים והפיזיים העומדים לרשותן. לפיכך, המליצו חברי הוועדה על עריכת שינויים בתחומים אלה. עם זאת, ממצאי הוועדה לא היוו חוק או תקנון אחידים, אלא המלצה למסגרת מנחה אליה על האוניברסיטאות לחתור. הוועדה סברה כי אין לכפות אחידות וכי יש לאפשר מידה מסוימת של שונות לכל מוסד. אחת ההמלצות מתוך הממצאים הייתה לבטל את הניהול הדו ראשי באוניברסיטאות ולהעמיד בראשן רק ראש אחד - הנשיא, לבטל את משרת הרקטור ולהחליפו במשנה לנשיא לעניינים אקדמיים⁴⁴.

במסגרת המבנה הקיים מרבית הדייקנים חסרים ידע וניסיון בניהול, הפעלת עובדים וניהול תקציב, וזאת אף על פי שבמסגרת תפקידם נדרשים הם, לרוב, לעסוק בניהול אקדמי, בהפעלת כח אדם ובתכנון תקציבים. אי לכך המליצה ועדת מלץ כי המועמדים לתפקידי הדייקן יעברו הכשרה מנהלית לפני כניסתם לתפקיד. ~ ועדת מלץ, 1997

בשנת 2004 אישרה המועצה להשכלה גבוהה את מסקנות מסמך גרוסמן⁴⁵, שהתבססו על ממצאי הדו"ח של ועדת מלץ, לייעול המבנה הארגוני של ההשכלה הגבוהה בישראל⁴⁶ על פי מתווה המחייב היררכיה ניהולית ואקדמית ברורה לניהול מוסדות להשכלה גבוהה. לפי מסקנות הוועדה, יש למנות ראש אחד הכפוף לגוף הציבורי, ואחראי על מערכת בעלת סמכות ואחריות של ממלאי התפקידים הכפופים לממונים עליהם. כל פעולה חייבת להיעשות תוך הסכמה מפורשת של היררכיה ניהולית ברורה זו. פעילות המוסד תיעשה במסגרת יישום העקרונות, ותאפשר שונות לכל מוסד בהתאם לתנאיו וצרכיו המיוחדים ולהתמחות האקדמית שלו. פעילות זו תיעשה לפי תקנון, אשר יהווה את המסמך העליון של המוסד, ובו יפורטו מטרותיו ויעדיו, כפי שנקבעו על-ידי מוסדותיו המנהלים, והמבנה הארגוני ודפוסי הפעולה של המוסד.

בין השיקולים המרכזיים בבחירת הדייקן, יכלולו כישוריו הניהוליים ~ מסמך גרוסמן, 2004

⁴³ חוק המועצה להשכלה גבוהה, תשי"ח-1958, אוחדר מאתר nevo.co.il

⁴⁴ המלצות הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה, בראשותו של שופט ביהמ"ש העליון (בדימוס)

יעקב מלץ, ינואר 2000, הכנסת, מרכז מחקר ומידע

⁴⁵ עקרונות התאגדות מוסדות להשכלה גבוהה שהם אוניברסיטאות (כולל הטכניון ומכון ויצמן למדע), 2004

⁴⁶ מבנה ארגוני של האוניברסיטאות המלצות פרופ' גרוסמן – החלטת מועצה מיום 9.3.2004. אוחדר מאתר המועצה להשכלה גבוהה

המתווה קובע כי כל אוניברסיטה תכלול, בין היתר, את הגופים הבאים:

- מוסדות מנהלים: חבר הנאמנים, הוועד הפועל/המנהל
- מוסדות אקדמיים: סנאט, מערכת לבקרת איכות אקדמית
- מוסדות ביקורת: רואה חשבון, ועדת ביקורת, מבקר, נציב קבילות סטודנטים

בכל אוניברסיטה יכהנו נושאי המשרה הבאים:

- נשיא - בראש האוניברסיטה יעמוד נשיא, אשר ינהל את ענייני המוסד במסגרת הסמכויות שהוענקו לו בתקנון ויישא באחריות כלפי הוועד המנהל, לניהולו, רמתו ואיכותו של המוסד.
- לצורך בחירת הנשיא תוקם ועדת חיפוש שתמונה ע"י הוועד הפועל. ועדת החיפוש תורכב מ-9 חברים
- משנה לנשיא לעניינים אקדמיים/ או רקטור
- מנהל כללי
- דיקנים ו/או ראשי יחידות אקדמיות

7.1 הטכניון - מכון טכנולוגי לישראל

7.1.1 יעדי המוסד⁴⁷

- להפיץ את הדעת בדרך ההוראה ולקדם את הדעת בדרך המחקר הטהור והשימושי בשטחי המדע הטהור והשימושי, ההנדסה, הארכיטקטורה, הטכנולוגיה, הרפואה והשטחים הקרובים להם, ובכללם מדעי הרוח, החברה והחינוך;
- להקנות לסטודנטים של המוסד ערכי חינוך כלליים;
- לשרת את מדינת ישראל ואת משקה במתן עצה, במחקר ובדרכים מתאימות אחרות, ולשרת את אוכלוסיית המדינה על ידי עריכת סדרות לימודים והרצאות, הוצאה לאור של ספרים ופעולות אחרות מעין אלה בשטחים שצוינו לעיל;
- המוסד יעשה למען היעדים הנזכרים מבלי להפלות איש מסיבת גזע, דת, לאום או מין.

7.1.2 רשויות המוסד

- הקורטוריון - הקורטוריון הוא הרשות העליונה של המוסד והוא רשאי להשתמש בכל הסמכויות הנתונות לו, הכל בשים לב לחוקה, לתקנון ולתקנות החלים עליו.
- הוועד המנהל - הוועד המנהל הוא הרשות המכוונת והמחליטה בין מושבי הקורטוריון, בכל הנוגע לענייני המוסד, ותהינה לו כל הסמכויות של הקורטוריון לרבות הסמכות השיורית בכל ענייני המוסד, פרט לעניינים שהנם אקדמיים טהורים, ולעניינים אחרים אשר יוצאו מדי פעם מתחום סמכויותיו של הוועד המנהל.
- המליאה האקדמית - המליאה האקדמית היא הגוף בו חברים כל הפרופסורים וכן חברי הסנאט. בין שאר תפקידי המליאה האקדמית: מינוי נשיא והפסקת כהונה של נשיא.
- הסנאט - הסנאט הוא הרשות הקובעת את כל העניינים האקדמיים של המוסד, בהתאם לחוקה זו, לתקנון ולתקנות החלים על הסנאט ובכפוף לסמכויות המליאה האקדמית, ותהיה לו הסמכות השיורית בעניינים אקדמיים טהורים.
- הוועדה המרכזת - הוועדה מורכבת מנשיא, המשנים לנשיא, דיקן לימודי הסמכה ודיקן לימודי מוסמכים. בין שאר תפקידי הוועדה: אישור מינויים של ראשי יחידות אקדמיות.
- מועצות בתי ספר ומועצות היחידות האקדמיות - המוסד יכלול בתי ספר ויחידות אקדמיות. לכל יחידה תהיה מועצה. בפקולטה לרפואה תהיה מליאה לצד מועצה בהרכב מיוחד. חברי המועצה הנם חברי סגל בהשתייכות ראשונית או השתייכות משותפת ביחידה.
- הנשיא - הנשיא הוא הרשות המבצעת של המוסד.
- משנים לנשיא
- סגנים לנשיא

⁴⁷ חוקת הטכניון, יוני 2019 [אוחזר מאתר הטכניון](#)

- דיקנים כלל-טכניוניים - הדיקנים הכלל-טכניוניים (דיקן לימודי הסמכה, דיקן בית הספר לתארים מתקדמים, דיקן הסטודנטים ודיקן היחידה ללימודי המשך ולימודי חוץ) ימונו על ידי הסנאט.
- דיקני בתי ספר - (מספר יחידות בעלות עניין משותף והיקף מתאים תוכלנה ליזום התארגנות במסגרת וולונטרית של בית ספר) - דיקני בתי הספר ימונו על ידי הסנאט.
- ראשי יחידות אקדמיות - "ראש יחידה אקדמית" או "ראש יחידה" פירושו דיקן פקולטה, ראש מחלקה או ראש יחידה בין-תחומית. ייבחרו בהצבעה חשאית על ידי מועצת הפקולטה.
- מבקר הטכניון - מבקר הטכניון הינו הרשות האחראית לביקורת הפנימית של המוסד פרט לאותם עניינים שהנם אקדמיים טהורים.

7.1.3 נהלי מינוי, תפקידי הנהלה וסמכויותיהם⁴⁸:

נשיא

הנשיא יהיה אזרח ותושב ישראל מתחילת כהונתו. הוא יעסק במוסד במשרה מלאה והמוסד יהיה מקום עבודתו היחיד. בחירת מועמד לכהונת נשיא תהיה בידי ועדת חיפוש שתורכב מ-7 חברים: יו"ר הקורטוריון אשר יכהן כיו"ר הוועדה, 3 נציגי ציבור חברי הקורטוריון אשר יתמנו על ידי יו"ר הקורטוריון ו-3 חברי המליאה האקדמית אשר ייבחרו על ידי המליאה האקדמית. הנשיא ימונה לתקופה של 4 שנים או לתקופות קצרות ממנה, ובלבד שתקופת כהונתו הכוללת לא תעלה על 8 שנים. במקרים מסוימים ניתן להאריך את הכהונה ב-4 שנים נוספות. הליך להפסקת כהונה ייעשה באמצעות הוועדה למינוי נשיא.

תפקידים וסמכויות

לנהל את כל ענייני המוסד בהתאם לחוקה, לתקנון ולתקנות ולהחלטות הרשויות המוסמכות של המוסד, ובמסגרת זו לעשות את כל הפעולות הנראות לו נחוצות או מועילות לשם ניהול תקין של המוסד, פיתוח ושמירה על ענייניו.

חובות הנשיא:

- לבצע את החלטותיהן של הרשויות המוסמכות של המוסד
- למסור דו"ח שנתי על פעולותיו לקורטוריון ולוועד המנהל
- להכין את התקציב השנתי לאישור הוועד המנהל ולאשרור הקורטוריון ולפקח על ביצועו
- לפקח על פעולות המנגנון המנהלי והטכני, על ענייני המנהל הנוגעים לסגל האקדמי ועל שירותי המוסד ולהבטיח את עבודתם התקינה
- לשמש כמקשר בין הקורטוריון והוועד המנהל מצד אחד ובין הסנאט מצד שני
- לכהן כיו"ר המליאה האקדמית והסנאט

משנים לנשיא

הוועד המנהל ימנה משנים לנשיא בנושאים אקדמיים ומנהליים, בתנאי שמספר המשנים בכל עת לא יעלה על 5. המשנים לנשיא יתמנו לפי הצעת הנשיא ולאחר התייעצות עם הסנאט. הוועד המנהל יקבע את שדה פעולותיו של כל אחד מהם לפי הצעת הנשיא. המשנים לנשיא יהיו כפופים לנשיא. אחד המשנים לנשיא

⁴⁸ התקנות האקדמיות – הטכניון, 2019/2020, [אוחזר מאתר הטכניון](#)

בנושאים אקדמיים ימונה לתפקיד משנה בכיר לנשיא וישמש כממלא מקום קבוע של הנשיא ואחד המשנים לנשיא בנושאים מנהליים ימונה לתפקיד משנה לנשיא ומנכ"ל. משך הכהונה של המשנים לנשיא יהיה עד 3 שנים בכל פעם. משך הכהונה הרצוף של משנים לנשיא בנושאים מנהליים יהיה ללא הגבלה. משך הכהונה הרצוף של משנים לנשיא בנושאים אקדמיים באותו תפקיד לא יעלה על 6 שנים.

מינויו של משנה לנשיא יפקע עם מינויו של נשיא חדש, אלא אם כן סוכם אחרת בין הנשיא הנכנס לבין המשנה לנשיא.

תפקידים וסמכויות

- המשנים לנשיא יעזרו לנשיא במילוי תפקידיו, כפי שהנשיא יטיל עליהם מזמן לזמן, בהתחשב בשדה פעולתם. המשנים לנשיא יהיו אחראים בין השאר, על התחומים הבאים: סגל אקדמי, הוראה, מחקר, פיתוח אקדמי ומינהל ופיננסים.
- בהעדרו של משנה לנשיא ימלא הנשיא את תפקידיו או ימנה את אחד מהמשנים לנשיא כממלא מקומו.

המנכ"ל

אחד המשנים לנשיא בנושאים מנהליים ימונה לתפקיד משנה לנשיא ומנכ"ל.

סגנים לנשיא

סגני נשיא יהיו אחראים בין השאר על התחומים הבאים: קשרי חוץ ופיתוח משאבים, פיתוח אקדמי ותכנון לטווח ארוך. מספר סגני הנשיא לא יעלה על 2. סגני הנשיא יהיו כפופים לנשיא.

סגן נשיא לקשרי חוץ ופיתוח משאבים (הסנק"מ) ימונה על ידי הוועד המנהל על פי המלצת הנשיא ויו"ר הקורטוריון ולאחר התייעצות עם הסנאט. משך הכהונה יהיה עד 3 שנים בכל פעם וניתן להארכה ללא הגבלה.

סגן נשיא בנושאים אקדמיים ימונה על ידי הוועד המנהל על פי המלצת הנשיא ולאחר התייעצות עם הסנאט. משך הכהונה של סגן לנשיא בנושאים אקדמיים יהיה עד 3 שנים בכל פעם. משך הכהונה הרצוף של סגן לנשיא בנושאים אקדמיים באותו תפקיד לא יעלה על 6 שנים.

מינויו של סגן לנשיא יפקע עם מינויו של נשיא חדש, אלא אם כן סוכם אחרת בין הנשיא הנכנס לבין סגן הנשיא.

תפקידים וסמכויות

הסנק"מ יעזור לנשיא בכל הנושאים הקשורים למגביות ולקשרים עם אגודות דורשי הטכניון בארץ ובעולם.

מבקר הטכניון

הוועד המנהל ימנה את מבקר הטכניון על פי המלצה של הוועדה לביקורת של הוועד המנהל ולאחר התייעצות עם הנשיא.

משך הכהונה של מבקר הטכניון יהיה 5 שנים עם אפשרות למינוי מחדש מעת לעת. מבקר הטכניון יהיה אחראי בפני הקורטוריון באמצעות הוועדה לביקורת.

ראשי יחידות

כל יחידה תבחר בהצבעה חשאית במועצתה, באחד מחבריה בדרגת פרופסור בעל השתייכות ראשונית או משותפת להיות מועמד למינוי כראש היחידה. אם ביחידה פחות מ-5 פרופסורים היכולים להיות מועמדים (ושאינם בשבתון) יוכל המועמד להיות גם בדרגת פרופסור חבר במשרה מלאה.

קיבל מועמד רוב של שני שלישים מבין חברי המועצה הנוכחים, תעביר הוועדה המרכזת את המלצת המועצה לאישור המינוי על ידי חברי הסנאט. המינוי יאושר אלא אם כן שני שלישים לפחות של חברי הסנאט הנוכחים מתנגדים למינוי.

לא אושר מינוי מועמד על ידי חברי הסנאט, תעמיד הוועדה המרכזת בפני חברי הסנאט מועמד אחר למינוי, אחרי קבלת חוות דעת על המועמד של חברי מועצת היחידה.

משך כהונה של ראש יחידה יהיה שנתיים עם אפשרות הארכה לתקופות כהונה נוספות של שנה אחת או שנתיים. משך כהונה רצוף של ראש יחידה לא יעלה על 6 שנים. עם תום כהונה רצופה יוכל להתמנות מחדש רק כעבור שנתיים.

היוזמה לפתיחת הליך להפסקת כהונה של ראש יחידה, למעט דיקן הפקולטה לרפואה, תהיה על פי בקשה בכתב החתומה על ידי לפחות מחצית מחברי הסגל במשרה קבועה ביחידה, בהשתייכות ראשונית או משותפת, שתוגש לוועדה להפסקת כהונה. הוועדה תקיים שימוע בנושא.

תפקידים וסמכויות

בידי ראש היחידה מתרכזת האחריות הכוללת לחיי היחידה.

עליו להבטיח את פעולתה התקינה של היחידה, שבראשה הוא עומד מבחינה אקדמית, תקציבית ומנהלית, ואת פיתוחה בהוראה, במחקר ובמנהל.

עליו לעמוד בקשר עם הסטודנטים בלימודי הסמכה ובתארים מתקדמים, עם חברי הסגל, החוקרים, הסגל הטכני והמנהלי של היחידה ועם חברי סגל היחידה המשתלמים בחו"ל.

עליו לייצג את היחידה בפני המוסדות האקדמיים והמנהליים של הטכניון.

ראש יחידה יגיש להנהלה הצעת תקציב מפורטת ומנומקת לקראת השנה האקדמית שלאחר מכן.

ראש היחידה רשאי למנות חברי סגל כאחראים למקצוע או לקבוצת מקצועות ולהאציל להם חלק מסמכויותיו. הוא יחלק את תפקידי ההוראה על סמך חוות דעתם בהתייעצות עם חברי הסגל הנוגעים בדבר ובהתחשב בתקן ובצורכי היחידה.

ראש היחידה יעזור לחברי הסגל האקדמי להתקדם במחקר ויפעל בהתאמה לנוהל מחקרים.

ראש היחידה ישב בראש מועצת יחידתו. עם התמנותו, ימנה ראש היחידה את אחד מחברי המועצה לסגנו, שישב בראש המועצה בהעדרו.

דיקני ביתי ספר

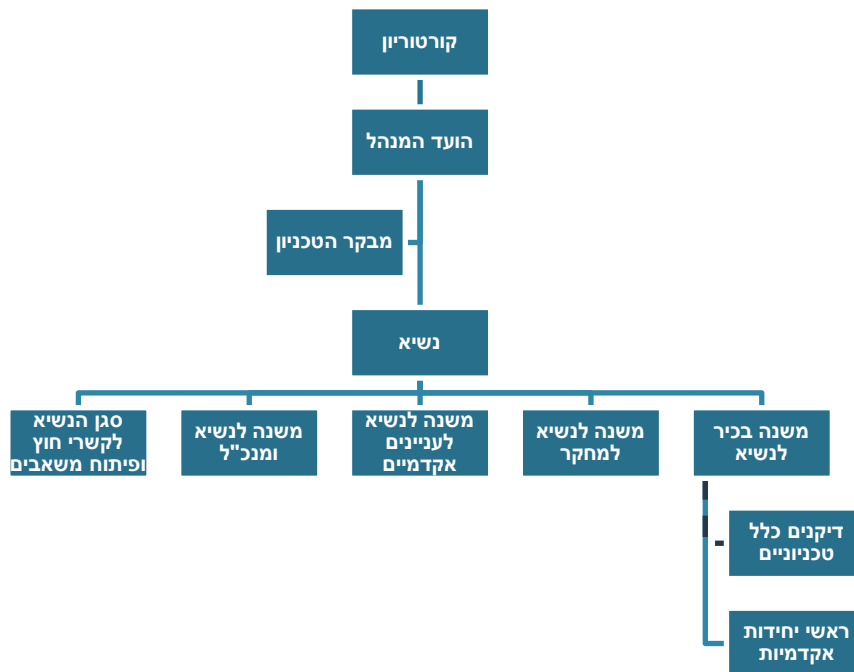
בחירת מועמד או מועמדים לתפקיד (מבין הפרופסורים) תהיה בידי ועדת החיפוש. בראש הוועדה יעמוד הנשיא או משנה לנשיא שימונה על ידו ויהיו בה לפחות 4 חברים נוספים שייבחרו על ידי מועצות היחידות המרכיבות את בית הספר, כך שלכל יחידה יהיה ייצוג שווה בוועדת החיפוש.

תקופת כהונה הראשונה תהיה ל- 3 שנים וניתן להאריכה, בהתאם להליך המתואר לעיל, לתקופות נוספות של עד 3 שנים בכל פעם. תקופת כהונה המצטברת לא תעלה על 8 שנים.

תפקידים וסמכויות

לדיקן בית-ספר תהיינה כל הסמכויות אשר יאציל לו הנשיא והוא יהיה אחראי כלפיו להפעלתן. דיקן בית-ספר יושב בראש במועצת בית הספר, ובראש הוועדה המתאמת להלן. דיקן בית-ספר יהיה חבר בתוקף תפקידו בכל אחת מהמועצות היחידתיות המאוגדות במסגרת בית הספר.

7.1.4 מבנה ארגוני של ההנהלה הבכירה



7.1.5 התייחסות למנהיגות וניהול בטכניון

"אנחנו לא רק מחנכים מדענים, אלא מכוונים לחנך גם **מנהיגים**, שיקבעו את סדר היום הטכנולוגי והחברתי. **מנהיג** נבדל ממהנדס או מדען שאינו מנהיג בכך שהוא בונה לעצמו תמונת עולם שרואה לא רק את ההנדסה או את המדע, אלא גם את ההשלכות שלהם על סביבה, אתיקה, סוציולוגיה, מוטיבציה, חדשנות, יזמות". ~ פרופ' אורי סיוון, נשיא הטכניון, ראיון לעיתון גלובס 1.2.2020

"אוניברסיטת מחקר מדעית-טכנולוגית בין עשר המובילות בעולם בפיתוח הון אנושי, **מנהיגות** ויצירת ידע, הפועלת לקידום מדינת ישראל והאנושות" ~ חזון הטכניון

במצגת שהציג ב-2019 פרופ' אדם שורץ, לשעבר המשנה הבכיר בטכניון, בנושא הערכת איכות אקדמית, הוא פירט לגבי מדיניות הערכת איכות בטכניון. בדוגמאות של תוצאות ועדת הערכה צוין - "חסרה מנהיגות" כאחת התוצאות האפשריות של ועדת הערכה⁴⁹.

⁴⁹ הערכת איכות אקדמית. כנס הערכת איכות – מל"ג, פברואר 2019, אדם שורץ, הטכניון – מכון טכנולוגי לישראל

7.2 אוניברסיטת בן גוריון בנגב

7.2.1 יעדי המוסד⁵⁰

- להוות מרכז של מדע, השכלה, ותרבות במדינת ישראל, במיוחד בנגב, ובכך לסייע לפיתוחה וקידומה של מדינת ישראל, לפיתוחו של הנגב ולקידומו.
- לקיים, לפתח ולקדם את החינוך, ההוראה והמחקר בכל תחומי הידע האנושי.
- לסייע בגיבוש הערכים הרוחניים והתרבותיים של מדינת ישראל וכן בפיתוח החברה והמשק בישראל.
- לסייע בקליטה רוחנית ותרבותית של העולים הבאים למדינת ישראל ולפתח תוכניות אקדמיות ליהודים שבתפוצות.

7.2.2 רשויות המוסד

- חבר הנאמנים - הוא הרשות העליונה של האוניברסיטה, והוא מפקח על ענייניה, ניהולה ונכסיה
- הוועד המנהל - הרשות המפקחת על ניהול האוניברסיטה, ענייניה ונכסיה, מתווה את מדיניותה וקובעת את האסטרטגיה להשגת יעדיה, בכפוף לסמכויות חבר הנאמנים. כמו כן, - בידיה הפיקוח על המבנה הארגוני תאגידי של האוניברסיטה
- הסנאט - הגוף האקדמי העליון של האוניברסיטה. סנאט האוניברסיטה מנהל את ענייניה האקדמיים, בכפוף לסמכויות חבר הנאמנים וסמכויות הוועד המנהל בנושאים בעלי השלכה כספית או תקציבית
- נושאי משרות האוניברסיטה הם:
 - הנשיא - ראש האוניברסיטה. הוא אחראי לפני הוועד המנהל לכל ענייני התקציב, המשאבים, הפיתוח הפיסי וכן ליצירת תנאים לקידום ההוראה והמחקר.
 - הרקטור - מופקד על העניינים האקדמיים של האוניברסיטה. בתפקידו זה הוא אחראי בפני הסנאט. בידי כל הסמכויות בעניינים האקדמיים.
 - הנגיד (אם יש נגיד) - על סמך המלצת הנשיא ויו"ר הוועד המנהל רשאי הוועד המנהל למנות לאוניברסיטה נגיד.
 - מנהל כללי
 - סגני נשיא
 - דיקנים - דיקני פקולטות מופקדים על ניהול הפקולטה מבחינה אקדמית, מינהלית ומשקית, ומיצגים את הפקולטות לפני כל רשויות המוסד.
 - ראשי בתי ספר
 - ראשי מחלקות, חוגים ויחידות אקדמיות.
 - משרות אחרות שאותן יקבע הוועד המנהל מדי פעם.

⁵⁰ החוקה והתקנון הכללי – אוניברסיטת בן גוריון, 2018, [אוחזר מאתר אוניברסיטת בן גוריון](#)

7.2.3 נהלי מינוי ותפקידי הנהלה סמכויותיהם:

נשיא

הנשיא ממונה על ידי הוועד המנהל, בכפוף לאישורו חבר הנאמנים. לצורך בחירת הנשיא, ימנה יו"ר הוועד המנהל ועדת חיפוש אשר תמליץ בפני הוועד המנהל על מועמד לכהונת נשיא. ועדת החיפוש תורכב מתשעה חברים ותכלול 4 אנשי ציבור מחוץ לאוניברסיטה נוסף על יו"ר הוועד המנהל, יו"ר חבר הנאמנים ו- 3 חברי סגל בכיר מאוניברסיטת בן גוריון.

הנשיא יהיה אזרח ישראל ותושב הנגב. הנשיא יעסק באוניברסיטה במשרה מלאה, והאוניברסיטה תהיה מקום עבודתו היחיד.

הנשיא ימונה לתקופת כהונה בת ארבע שנים, והוא יוכל להתמנות לתקופות כהונה נוספות בנות ארבע שנים כל אחת, בתנאי שלא יכהן יותר משנים עשרה שנים רצופות. הבחירה לתקופת הכהונה השלישית מותנית בתמיכתם של 2/3 מן החברים בוועד המנהל הנוכחים בהצבעה.

על הנשיא לתת דיווח לוועד המנהל.

הוועד המנהל יהיה רשאי, על יסוד פניה חתומה בידי 1/3 מכלל חבריו ולאחר ששמע את הנשיא, להעביר את הנשיא מתפקידו בתוך תקופת כהונתו בהחלטה שנתקבלה ברוב של 2/3 מחברי הוועד.

תפקידים וסמכויות

- אחראי לפני הוועד המנהל לכל ענייני התקציב, המשאבים, הפיתוח הפיסי וכן ליצירת תנאים לקידום ההוראה והמחקר.
- מאשר את כל העניינים הנוגעים לתכנון האקדמי שיש להם משמעויות מנהליות או כספיות.
- אחראי לייצוגה של האוניברסיטה כלפי חוץ
- אחראי לגיוס משאבים ותרומות
- הנשיא הינו המתאם המרכזי בין האוניברסיטה ובין ארגוני השוחרים בארץ ובחו"ל
- לנשיא יש זכות להשתתף בישיבות ובדיונים של כל הוועדות, הרשויות והגופים האחרים של האוניברסיטה.
- בהתייעצות עם הרקטור הוא ייזום תוכניות לצמיחת האוניברסיטה ופיתוחה, ויציע את עקרונות המדיניות הכספית והמנהלית על מנת להשיג יעדים אלה.

רקטור

הרקטור מופקד על העניינים האקדמיים של האוניברסיטה. בתפקידו זה הוא אחראי בפני הסנאט. הרקטור כפוף לנשיא למעט בעניינים שיוחדו לסנאט. הרקטור ידווח לנשיא בכל העניינים שבסמכותו.

הרקטור ייבחר מבין הפרופסורים מן המניין של האוניברסיטה לתקופה של ארבע שנים, והוא יוכל להיבחר לתקופת כהונה אחת נוספת בלבד.

שנה לפני שהרקטור עומד לסיים את תפקידו תוקם ועדת חיפוש שתורכב מהנשיא, שישמש כיו"ר הוועדה, ושישה חברים שייבחרו על ידי הסנאט, מתוך שמות שיוגשו לו על ידי הוועדה המרכזת.

הסנאט רשאי על יסוד הצעה חתומה בידי – 1/3 מחברי הסנאט, או על יסוד הצעה של הנשיא, ולאחר ששמע את הרקטור להחליט, ברוב של 2/3 מחברי הסנאט, על סיום כהונת הרקטור.

תפקידים וסמכויות

- הרקטור אחראי לניהולה האקדמי של האוניברסיטה ושוקד על פיתוחה האקדמי
- הרקטור יעמוד בראש הסנאט ובראש הוועדה המרכזת, ישמש כיו"ר ועדת המינויים האקדמיים העליונה וכיו"ר ועדת החיפוש לבחירת דיקנים. הרקטור יהיה חבר, מכוח תפקידו, בחבר הנאמנים, בוועד המנהל, ובוועדה המנהלת אם תוקם.
- הרקטור רשאי להמליץ לפני חבר הנאמנים והוועד המנהל בכל עניין הנוגע לאוניברסיטה
- הרקטור, בהתייעצות עם הוועדה המרכזת, יקבע את עמדתו לגבי הצעת התקציב וחלוקתו בין הפקולטות
- הרקטור ידווח לסנאט ולנשיא באופן שוטף על פעילות המוסד בתחומי ההוראה והמחקר ויקיים התייעצות שוטפת עם הנשיא בכל עניין הדרוש לקידום עניני ההוראה והמחקר.

מנכ"ל

הנשיא ימליץ לפני הוועד המנהל על מינוי מנהל כללי. המנכ"ל יהיה אחראי בפני הנשיא ויבצע את התפקידים שהנשיא יקבע, במסגרת הסמכויות אשר הנשיא יאציל לו.

הנשיא מאשר את המינויים של כל העובדים המינהליים והטכניים. הוא רשאי להאציל סמכות זו, כולה או מקצתה, למנכ"ל.

סגני נשיאים

הנשיא ימליץ לפני הוועד המנהל על מינוי סגן נשיא שיהיה אחראי בפניו על הקשרים עם שוחרי האוניברסיטה לשם גיוס כספים וקידום יחסי הציבור של האוניברסיטה.

הנשיא והרקטור ביחד ימליצו על מינוי סגן נשיא, שיהיה אחראי בפניהם על המחקר והפיתוח במסגרת שהם יגדירו, בכפוף לחוקה ולתקנון של האוניברסיטה.

על פי יוזמת הנשיא רשאי הוועד המנהל למנות סגני נשיא נוספים, לתפקידים שהוא יגדיר.

סגני הנשיא ימונו על ידי הוועד המנהל על פי בקשה בכתב של הנשיא שתופנה ליו"ר הוועד; הם ימונו לתקופות כהונה שלא יהיו ארוכות מתקופת הכהונה של הנשיא. אפשר יהיה להעבירם מתפקידם על פי בקשה בכתב של הנשיא שתופנה ליו"ר הוועד המנהל.

הדיקנים

דיקני פקולטות מופקדים על ניהול הפקולטה מבחינה אקדמית, מינהלית ומשקית, ומיצגים את הפקולטות לפני כל רשויות המוסד. דיקן כפוף לרקטור.

דיקני הפקולטות יבחרו לתקופת כהונה בת שלוש שנים עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה אחת נוספת בלבד. לצורך בחירת דיקן, תוקם על-ידי הנשיא ועדת חיפוש. בראש הוועדה שתהיה בת שבעה חברים יעמוד הרקטור. וועדת החיפוש, בהתייעצות עם הנשיא, תגיש את המועמדים/ים שבחירה למועצת הפקולטה אשר תבחר את הדיקן מבין המומלצים. ועדת החיפוש, בהתייעצות עם הנשיא, תגיש למועצת הפקולטה שם של מועמד אחד או שמות של מועמדים שמספרם אינו עולה על שלושה. כל המועמדים יהיו חברי סגל הפקולטה בדרגת פרופסור או פרופסור-חבר. המועמדים חייבים לקבל את תמיכת רוב החברים. בין השיקולים המרכזיים בבחירת הדיקן, יכללו כישוריו הניהוליים⁵¹. באישור מועצת הפקולטה רשאי הדיקן למנות משנה לדיקן מבין חברי המועצה.

⁵¹ התקנון האקדמי, אוניברסיטת בן גוריון

שליש מחברי מועצת הפקולטה זכאים לבקש כינוס ישיבה מיוחדת של מועצת הפקולטה כדי לדון בהדחתו של הדיקן מתפקידו.

תפקידים וסמכויות

- דיקן, מכוח תפקידו, יהיה חבר בסנאט, יכהן כיו"ר מועצת הפקולטה וכיו"ר ועדת המינויים הפקולטית, ויהיה חבר בוועדה המרכזת.
- דיקן יקיים עם הרקטור התייעצויות שוטפות, וידווח לו ולנשיא - כל אימת שיתבקש לכך, ולפחות פעם בשנה - על פעילות הפקולטה.
- הדיקן מגיש דו"ח מסכם שנתי למועצת הפקולטה ולרקטור שיקלול בין השאר:

○ חלוקת משאבים

○ גיוס כוח אדם

○ מספר הסטודנטים ומצבם האקדמי

○ פעילויות מחקר עיקריות

○ תוכניות לימודים חדשות

○ עמידה ביעדים שהוגדרו ע"י הדיקן בדו"ח הקודם

○ תוכניות עבודה לשנה הבא

- הדיקן מרכז בידיו את האחריות לחיי הפקולטה. עליו להבטיח את פעולתה התקינה של הפקולטה בהוראה, במחקר ובמינהל, ולקדם את הפקולטה ביעדיה החברתיים והתרבותיים. הוא מייצג את הפקולטה כלפי הרקטור, הסנאט והרשויות האחרות של האוניברסיטה ומחוצה לה.
- הדיקן מדווח למועצת הפקולטה על החלטות הסנאט ועל כל פעולות החשובות הנעשות באוניברסיטה.
- הדיקן עושה למען התקדמותם של חברי הסגל במחקר במסגרת חלוקתם לאחר התייעצות עם ראשי מחלקות.
- הדיקן מאשר את מינוי ראשי המחלקות וראשי יחידות אחרות.

ראשי בתי ספר

בית ספר הינו מסגרת ארגונית לתיאום הוראה, תוכניות לימודים ומשאבים משותפים. בית ספר יורכב ממחלקה אחת ("בית ספר חד-מחלקתי") או יותר ("בית ספר רב-מחלקתי").

בית ספר חד-מחלקתי יורכב ממחלקה אחת אשר יש בה לכל הפחות 30 תקנים של חברי סגל אקדמי בכיר ויכול להיות מפוצל למספר חוגים.

כפוף לדיקן הפקולטה ומייצג בפניו ובפני רשויות אחרות את בית הספר.

ראש בית ספר חד-מחלקתי ייבחר באותם הנהלים של בחירת ראש מחלקה. במקרה של בי"ס רב-מחלקתי, ייבחר אחד מראשי המחלקות של בית הספר ועל ידיהם לכהן כראש בית הספר למשך קדנציה של שנתיים בסבב בין המחלקות המרכיבות את בית הספר. ראש בית ספר ראשי למנות לו סגן לתקופת כהונתו או חלק ממנה.

תפקידים וסמכויות

- ראש בית הספר ירכז בידייו את האחריות הכוללת לחיי בית הספר. עליו להבטיח את פעולתו התקינה של בית הספר מבחינת הוראה ומינהל.
- ראש בית הספר יקיים עם הדיקן התייעצויות שוטפות וידווח לו על פעילות בית באוניברסיטה ומחוצה לה את בית הספר.
- ראש בית ספר אחראי לטפח את שיתופי הפעולה בהוראה ובמחקר במסגרת הספר כל אימת שיתבקש לכך ולפחות פעם בשנה.

ראשי מחלקות, חוגים ויחידות

מחלקה הינה מסגרת אקדמית מנהלית עצמאית אשר יש לה תוכנית לימודים במסגרת הפקולטה למדעי ההנדסה, ובה פועלות לכל הפחות ועדת הוראה וועדת מינויים. חוג הנו מסגרת-אקדמית בתוך בית-ספר, המחזיקה מרכיבים מסוימים של מחלקה. כל אותם מרכיבים יופעלו על ידי התקנון הרשום לגבי מחלקה. יחידה הנה מסגרת ארגונית אקדמית בתוך בית-הספר או הפקולטה המקיימת תוכניות לימודים לתואר שני ו/או שלישי.

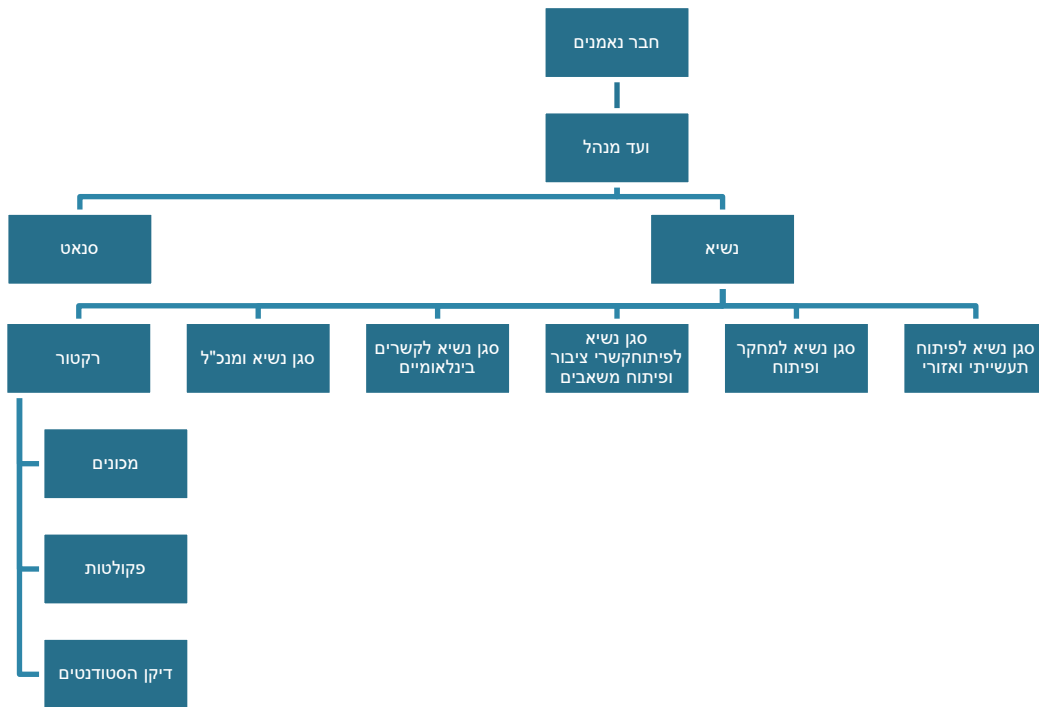
הגוף הבוחר את ראש המחלקה, הינו פורום בעלי הקביעות מבין חברי מועצת המחלקה. תקופת כהונתו של הרמ"ח היא שלוש שנים. מי שכיהן כרמ"ח יוכל להיבחר לתקופת כהונה עוקבת נוספת אחת בלבד.

במחלקות אשר הגוף הבוחר בהן כולל לפחות חמישה חברי מחלקה, ייבחר ראש המחלקה מבין חברי המחלקה, בעלי קביעות באוניברסיטה, בדרגת פרופסור חבר ומעלה. מועצת המחלקה תמנה ועדת בחירות בת 3 חברים לפחות לצורך בחירת הרמ"ח. במחלקות אשר מניין חברי הגוף הבוחר קטן מחמישה, ימנה דיקן הפקולטה ראש מחלקה לאחר התייעצות עם חברי הסגל הבכיר במחלקה.

תפקידים וסמכויות

- ראש המחלקה אחראי לביצוע תקין של ההוראה והמחקר במסגרת המחלקה. ראש המחלקה קובע את הסדרים והנהלים הפנימיים הדרושים להוראה ולמחקר תקינים ולניצול מלא ויעיל של תקציביה וכל האמצעים העומדים לרשותה למילוי כל התחייבויותיה.
- הרמ"ח מייצג את המחלקה בפני ראש בית הספר, דיקן הפקולטה והרשויות אחרות באוניברסיטה ומחוצה לה.
- הרמ"ח ירכז את הדרישות התקציביות של המחלקה ויקבע את החלוקה התקציבית במחלקה.
- הרמ"ח מחויב ואחראי לביצוע החלטות מועצת המחלקה.
- הרמ"ח יגיש בסוף כל שנה אקדמית למועצת המחלקה ולדיקן הפקולטה דו"ח מפורט על מצב המחלקה.

7.2.4 מבנה ארגוני של ההנהלה הבכירה



7.2.5 התייחסות למנהיגות וניהול באוניברסיטת בן גוריון

אוניברסיטת ב"ג מקיימת סדנא בינלאומית **לפיתוח כישורי מנהיגות באקדמיה**, ייזום, ניהול תהליכים, הגדרת מטרות, ניהול ביצועים ובחירת צוות עבודה מתאים. הסדנא מועברת לחברי וחברות סגל טרם קביעות, החל מהשנה השנייה לגיוסם, אשר לא השתתפו בסדנא זו בעבר (עד 15 משתתפים, מכל הפקולטות). את הסדנא מובילים מנחים מהחברה הבינלאומית HFP, המתמחה בסדנאות מדענים ברחבי אירופה. אתר מידע לחברי סגל חדשים באוניברסיטת ב"ג

אחת ההצלחות של הסדנא לניהול ומנהיגות היא הקמת פורום חוקרים צעירים. חברי הסגל הצעירים מתכנסים אחת לחודש לדון בסוגיות שונות הקשורות למחקר, לניהול המעבדה, לניהול זמן וכ"א. חברי הסגל הצעירים מוזמנים ליטול חלק פעיל במפגשים אלו. דו"ח הפקולטה למדעי הטבע, אוניברסיטת ב"ג

באוניברסיטת ב"ג נערכו מספר **סדנאות מנהיגות אסטרטגית**. בסדנה הראשונה, שנערכה ביולי 2019, השתתפה ההנהלה הבכירה של האוניברסיטה – יו"ר הוועד המנהל, הנשיא, הרקטור, סגני הנשיא, סגן הרקטור, המנכ"ל והסמנכ"לים. בסדנה השנייה בת היומיים, שנערכה בספטמבר 2019, השתתפה ההנהלה הבכירה ביחד עם כל הדיקנים והסמנכ"לים של היחידות המנהליות. הסדנאות לוו בסדרות של פגישות בהרכבים שונים, שרובן כללו את המשתתפים מהסדנה השנייה. סדנת סיכום שלישית נערכה במרץ 2020.

נערכו מספר סדנאות למטרות הללו:

- זיהוי המטרה שהאוניברסיטה פועלת להשגתה
- החלטה על האסטרטגיה המרכזית להשגת מטרה זו
- זיהוי הגורמים החיוביים הממנפים את האסטרטגיה
- זיהוי המכשולים ליישום האסטרטגיה
- הצעת הפתרונות הנחוצים לסילוק מכשולים אלו

~ 50 השנים הבאות, המלצות התוכנית האסטרטגית לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, 2020

" מחקרים מראים שנשים נוטות להמעיט מערכן ויכולותיהן לשרת בתפקידי ניהול בכירים, ולכן מלכתחילה אינן רואות עצמן מועמדות ראויות. ארגז הכלים שיש לצייד בו נשים חוקרות חייב לכלול גם **כישורי ניהול ומנהיגות** ובעיקר אסרטיביות אישית ומקצועית ובטחון בכשרון וביכולותיהן. " ~ פרופ' רבקה כרמי, נשיאת אוניברסיטת ב"ג, מסר לחוקרות בתחילת הדרך 6.2018

אחת ההמלצות שעלתה מהתוכנית האסטרטגית לאוניברסיטת ב"ג כללה פיתוח ויישום תוכנית הכשרה למנהיגות אקדמית

השינוי למבנים חדשים והתפקיד המרכזי של ראש המחלקה/ בית הספר מחייבים אותנו לעשות מאמץ מיוחד למינוי מנהיגים איכותיים. הדבר יתאפשר על-ידי ריכוז מאמצים, בעיקר בתחילת הדרך, ליצירת תרבות ניהולית חדשה. לכן מומלץ שלפני כניסתם לתפקידיהם, כל ראש מחלקה/ בית ספר יקבל הכשרה במנהיגות הרלוונטית לניהול יחידה אוניברסיטאית. קיימות מספר פרדיגמות, כגון הפרדיגמה המסופקת על-ידי תוכנית "מובילים באקדמיה" המנוהלת על-ידי המועצה להשכלה גבוהה או חברת הייעוץ הבין-לאומית Consulting HFP משווייץ. על האוניברסיטה לפתח פרוטוקול הכשרה במנהיגות בהתאמה אישית, הכולל את הדני"א של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, שיזהה ויטפח מנהיגות אקדמית ומנהלית בכל הדרגים.

~ 50 השנים הבאות, המלצות התוכנית האסטרטגית לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, 2020

7.3 אוניברסיטת תל אביב

7.3.1 יעדי המוסד^{52,53}

- קיום ופיתוח החינוך, מצוינות בהוראה ומחקר פורץ דרך בכל שטחי המדע והתרבות באמצעות:
 - גיוס סגל אקדמי וקידומו
 - תכנון אקדמי
 - הקצאת משאבים
 - תוכניות ללימודים לתארים מתקדמים
- יצירת תרבות של שוויון, סביבת הוראה, לימוד ומחקר, חופשיים מדעות קדומות ומאפליה, ללא הבדל דת, גזע ומין.
- ביסוס עקרון החופש האקדמי.

7.3.2 רשויות המוסד

- חבר הנאמנים - הגוף העליון של האוניברסיטה. גוף בלתי תלוי, הפועל במסגרת הסמכויות שהוענקו לו על-פי חוקת האוניברסיטה.
- הוועדה המרכזת - משמשת כהנהלה האקדמית של האוניברסיטה.
- הוועד המנהל - אחראי לאיכותה, לתפקודה ולרמתה של האוניברסיטה. בין סמכויותיו, אישור האסטרטגיה, היעדים, תוכניות העבודה והתקציבים של האוניברסיטה; ביצוע פיקוח ובקרה על תפקוד נשיא האוניברסיטה; פיקוח על ניהול ענייניה של האוניברסיטה ונכסיה.
- הסנאט ומליאת הסנאט - הרשויות האקדמיות העליונות של האוניברסיטה, החלטותיהן מחייבות את כל הגופים האקדמיים של האוניברסיטה.
- ההנהלה - אחראית על הפעלת נושאי הניהול היומיומיים של האוניברסיטה.
- נושאי משרות האוניברסיטה הם:
 - הנשיא - ראש האוניברסיטה. מהווה את הסמכות האקדמית והמנהלית העליונה בה. אחראי בפני הוועד המנהל על מכלול תחומי פעילותה של האוניברסיטה ועל השגת מטרותיה ויעדיה.
 - הרקטור - כפוף לנשיא וממלא מקומו. מייצג את הסמכות האקדמית של הסנאט ומליאתו, ולכן בעל הסמכות והאחריות להפעלת כלל ענייניה האקדמיים של האוניברסיטה, לרבות תחומי ההוראה, המחקר, הקבלה, הליך המינויים, התיקון, התכנון והבקרה האקדמיים.
 - דיקנים - דיקני פקולטות מופקדים על ניהול הפקולטה והנהגתה מבחינה אקדמית, מנהלית ומשקית. דיקן פקולטה מכהן כיו"ר מועצת הפקולטה וחבר הוועדה המרכזת.

⁵² החוקה של אוניברסיטת תל אביב, 2005, [אוחזר מאתר אוניברסיטת תל אביב](#)

⁵³ חזון אוניברסיטת תל אביב, נדלה בינואר 2021, [מתוך אתר אוניברסיטת תל אביב](#)

- ראשי יחידות אקדמיות (בתי ספר, חוגים ומחלקות) - ראש היחידה האקדמית מופקד על ניהול היחידה האקדמית מבחינה אקדמית ומנהלית ומשמש יו"ר מועצת היחידה האקדמית וחבר מועצת הפקולטה.
- מנכ"ל - מסייע לנשיא בכל נושאי המנהל והכספים.
- סגן הנשיא למחקר ופיתוח - מסייע לנשיא ולרקטור לקידום, קיום ופיתוח המחקר באוניברסיטה.
- סגן הנשיא לקשרי חוץ - סיוע לנשיא בנושאי גיוס תרומות וקשרי חוץ.
- סגני נשיא

7.3.3 נהלי מינוי ותפקידי הנהלה סמכויותיהם:

נשיא

הנשיא ימונה לתקופת כהונה של חמש שנים, והוא יוכל להתמנות לתקופת כהונה נוספת אחת של חמש שנים. הנשיא יהיה אזרח ותושב ישראל מתחילת כהונתו, איש אקדמיה בכיר, בדרגת פרופ' מן המניין, מעורה היטב באוניברסיטה ובתרבותה, בעל חזון וכושר הנהגה אקדמיים, בעל יכולת להציב את אתגריה של האוניברסיטה ויעדיה האקדמיים, ובעל יכולת ניהולית בולטת.

תהליך מינוי הנשיא: ועדת חיפוש בעלת 9 חברים שהרכבה: יו"ר הוועד המנהל שיכהן כיו"ר הוועדה, 3 נבחרים סנאט, בדרגת פרופ' מן המניין, יו"ר חבר הנאמנים, ו-4 נציגי ציבור שימונו על ידי הוועד המנהל.

המלצת ועדת החיפוש למינוי הנשיא תתקבל ברוב של 2/3 מחבריה ותובא להצבעה חשאית במליאת הסנאט. הצבעה זו תיערך תוך ולא יאוחר משבועיים מיום שהתקבלה המלצת ועדת החיפוש.

המלצת ועדת החיפוש ותוצאות ההצבעה במליאת הסנאט, תובאנה לדין בפני הוועד המנהל. בהצבעה של לפחות 2/3 מחברי הוועד המנהל, הוועד המנהל מאשר את המלצת ועדת החיפוש. אישור הוועד המנהל למינוי הנשיא, יובא לאשרור חבר הנאמנים.

תפקידים וסמכויות

- אחראי בפני הוועד המנהל על מכלול תחומי פעילותה של האוניברסיטה ועל השגת מטרותיה ויעדיה.
- אחראי לביצוע החלטות שנתקבלו על-ידי חבר הנאמנים והוועד המנהל
- ייזום והבאה לאישור תוכניות לקידום האוניברסיטה ופיתוחה.
- ייצוג האוניברסיטה בפני גופי המגזר הציבורי ובכללם הגופים הרגולטוריים.
- מינוי רקטור האוניברסיטה, הדיקנים המנכ"ל, סגן הנשיא למחקר ופיתוח, סגן הנשיא לקשרי חוץ וסגני נשיא נוספים.
- ימליץ בפני הוועד המנהל על המועמד לתפקיד היועץ המשפטי.

רקטור

הרקטור כפוף לנשיא וממלא מקומו כאשר נבצר מהנשיא למלא את תפקידו, והוא בעל הסמכות והאחריות להפעלת כלל ענייניה האקדמיים של האוניברסיטה, לרבות תחומי ההוראה, המחקר, הקבלה, הליך המינויים, התיקון, התכנון והבקרה האקדמיים.

הרקטור ימונה לתקופת כהונה של חמש שנים ויוכל להתמנות לתקופת כהונה נוספת אחת של חמש שנים. הרקטור יהיה אזרח ותושב ישראל מתחילת כהונתו, איש אקדמיה בכיר באוניברסיטת תל אביב, בדרגת פרופ' מן המניין, **בעל כושר הנהגה אקדמית ויכולת ניהול**.

את הרקטור ממנה נשיא האוניברסיטה באמצעות הקמת ועדת חיפוש של שבעה חברים שהרכבה: נשיא האוניברסיטה, חמישה נבחרים סנאט וחבר סגל אקדמי נוסף. החלטת ועדת החיפוש מתקבלת ברוב רגיל ובלבד שעל רוב זה יימנה הנשיא. החלטת ועדת החיפוש תובא לאישור מליאת הסנאט, בהצבעה חשאית.

תפקידים וסמכויות

- ממלא מקום הנשיא.
- יו"ר הסנאט ומליאתו, ואחראי בפניהם על ביצוע החלטותיהם.
- יו"ר הוועדה המרכזת, יו"ר ועדת המינויים האוניברסיטאית, יו"ר הוועדה לתכנון אקדמי ויו"ר ועדות החיפוש למינוי דיקנים.
- מינוי סגן רקטור ודיקן הסטודנטים.
- שותף לגיבוש תקציב האוניברסיטה.

דיקנים

דיקני הפקולטות מופקדים על ניהול הפקולטה והנהגתה מבחינה אקדמית, מנהלית ומשקית. תקופת כהונתו של הדיקן היא למשך חמש שנים, והוא יוכל להתמנות לתקופת כהונה נוספת אחת של שלוש שנים. לצורך מינויו של הדיקן תוקם ועדת חיפוש של שבעה חברים אשר תמונה על ידי הרקטור שהרכבה: הרקטור (יו"ר ועדת החיפוש), ארבעה חברים מקרב הסגל האקדמי של הפקולטה, ושני חברים מקרב הסגל האקדמי של האוניברסיטה שימונו על ידי הרקטור, לאחר התייעצות עם הנשיא. החלטת ועדת החיפוש למינוי הדיקן תתקבל ברוב רגיל, ובלבד שעל רוב זה יימנה הרקטור. הנשיא והרקטור ימנו את הדיקן על-פי המלצת ועדת החיפוש, ובלבד שמינוי זה יאושר על ידי מועצת הפקולטה בהצבעה חשאית, שתתקבל ברוב של המצביעים.

הדיקן יהיה איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופ' מן המניין, **בעל כושר הנהגה אקדמית ויכולת ניהול**. דיקן פקולטה מכהן כיו"ר מועצת הפקולטה וחבר בוועדה המרכזת.

תפקידים וסמכויות

- אחראי לביצוע של החלטות הרשויות המוסמכות של האוניברסיטה בעניינים אקדמיים, מנהליים ומשקיים, הנוגעים לפקולטה.
- אחראי להפעלה ולביצוע של החלטות מועצת הפקולטה וועדותיה.
- יו"ר ועדת המינויים הפקולטית.
- יקיים תהליכי בקרה אקדמית שנתית.
- ידווח לנשיא ולרקטור, אחת לשנה, בדבר פעולות הניהול של הפקולטה.
- מייצג את הפקולטה כלפי מוסדות האוניברסיטה.

ראשי יחידות אקדמיות

יחידה אקדמית כוללת בתי ספר, חוגים ומחלקות בהם מספר חברי הסגל האקדמי בעלי קביעות הוא שנים-עשר לפחות, ובעלי קביעות בבית חולים בחוגים קליניים בפקולטה לרפואה.

יחידה אקדמית קטנה כוללת בתי ספר, חוגים ומחלקות בהם מספר חברי הסגל האקדמי בעלי קביעות של פחות משנים-עשר, ובעלי קביעות בבית חולים בחוגים קליניים בפקולטה לרפואה.

ראש היחידה האקדמית יהיה בעל דרגת מרצה בכיר ומעלה, ויהיה מופקד על ניהול היחידה האקדמית מבחינה אקדמית ומנהלית. ראש היחידה האקדמית משמש כיו"ר מועצת היחידה האקדמית וחבר מועצת הפקולטה.

ראש היחידה האקדמית ימונה לתקופת כהונה של שנתיים, ויוכל להאריך את כהונתו לתקופת נוספת אחת של שנתיים.

ראש היחידה האקדמית (ראש ביה"ס) ימונה לתקופת כהונה אחת של ארבע שנים בבתי הספר: ביה"ס לחינוך, ביה"ס לעבודה סוציאלית, ביה"ס לרפואת שיניים, ביה"ס לכלכלה, בית ספר למקצועות הבריאות, בתי הספר בפקולטה למדעים מדויקים, וכל בית ספר נוסף עליו יוחלט בעתיד.

לצורך מינוי של ראש יחידה אקדמית, תוקם ועדת חיפוש אשר תמונה על ידי דיקן הפקולטה שהרכבה: דיקן הפקולטה (יו"ר ועדת החיפוש) ושני פרופסורים בדרגת פרופ' חבר לפחות, מקרב הסגל האקדמי של היחידה האקדמית. החלטתה של ועדת החיפוש תתקבל ברוב קולות ובלבד שעל רוב זה יימנה דיקן הפקולטה. החלטתה של ועדת החיפוש טעונה את אישורה של מועצת היחידה האקדמית, ובהעדר מועצה ליחידה האקדמית, טעונה ההחלטה את אישורם של חברי הסגל האקדמי הקבועים באותה יחידה. ראש היחידה האקדמית ימונה על ידי דיקן הפקולטה, ובלבד שמינוי זה יאושר על ידי הנשיא והרקטור.

מינוי ראש יחידה אקדמית קטנה: מועצת היחידה האקדמית הקטנה (ובהיעדרה, חברי הסגל האקדמי הקבועים של היחידה), תבחר, ברוב קולות את ראש היחידה האקדמית הקטנה, אלא אם כן החליט הדיקן על הקמת ועדת חיפוש.

מינוי ראש יחידה אקדמית שהיא חלק מבית ספר: תוקם ועדת חיפוש אשר תמונה על ידי דיקן הפקולטה.

מינוי ראש יחידה אקדמית קטנה שהיא חלק מבית ספר: מועצת היחידה האקדמית הקטנה (ובהיעדרה חברי הסגל האקדמי הקבועים של היחידה), תבחר ברוב קולות את ראש היחידה, אלא אם כן יחליט ראש ביה"ס בהתייעצות עם הדיקן על הקמת ועדת חיפוש.

תפקידים וסמכויות

- ביצוע והפעלה של החלטות הרשויות האקדמיות והמנהליות המוסמכות של הפקולטה והאוניברסיטה בעניינים אקדמיים, מנהליים ומשקיים, הנוגעים ליחידה.
- הפעלה וביצוע של החלטות מועצת היחידה וועדותיה.
- מילוי של תפקידי בקרה, דיווח והערכה בנושאים אקדמיים-מחקריים, מנהליים ומשקיים, ודיווח תוצאות בדיקתו לדיקן הפקולטה.
- ייצוג היחידה האקדמית כלפי הפקולטה וכלפי האוניברסיטה.

המנכ"ל

המועמד לתפקיד המנכ"ל יוצע לוועד המנהל על ידי הנשיא. אם אושרה ההצעה, ימונה המנכ"ל על ידי הנשיא. המנכ"ל יהיה בעל יכולת ניהולית בולטת וכישורים ניהוליים מוכחים.

תפקידים וסמכויות

- סיוע לנשיא בכל נושאי המנהל והכספים, ובכל נושא מנהלי אחר שיוטל עליו על ידי הנשיא.
- מינוי, באישור הנשיא והוועד המנהל, של מנהלי האגפים המנהליים.

סגן הנשיא למחקר ופיתוח

המועמד לתפקיד סגן הנשיא למחקר ופיתוח יהיה איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופ' מן המניין, בעל מוניטין בתחום מחקרו, וימנה עם חברי הסגל האקדמי של האוניברסיטה. המועמד יוצע על ידי הנשיא, לאחר התייעצות עם הרקטור, ויוצג בסנאט. הצעת הנשיא תובא לאישור הוועד המנהל. סגן הנשיא למחקר ופיתוח יפעל בתיאום עם הרקטור.

כהונת סגן הנשיא למחקר ופיתוח היא לחמש שנים, והוא יוכל להתמנות לתקופת כהונה נוספת אחת של חמש שנים.

תפקידים וסמכויות

- סיוע לנשיא ולרקטור בנושאי קידומו, קיומו ופיתוחו של המחקר באוניברסיטה (איתור ובנייה של תחומי מחקר חדשים, גיבוש הצעות למסגרות ולמרכזי מחקר, תכנון, ביצוע ויסוד של תשתית מחקרית, קיום קשרים עם קרנות חיצוניות ומוסדות חיצוניים בארץ ובחו"ל, וכל תפקיד אחר שיוטל עליו על ידי הנשיא).
- ממנה, באישור הנשיא והוועד המנהל, את מנהל רשות המחקר, ואחראי על הפעלתה.

סגן הנשיא לקשרי חוץ

המועמד לתפקיד סגן הנשיא לקשרי חוץ יוצע לוועד המנהל על ידי הנשיא. אם אושרה הצעתו ימונה סגן הנשיא לקשרי חוץ לתפקידו על ידי הנשיא.

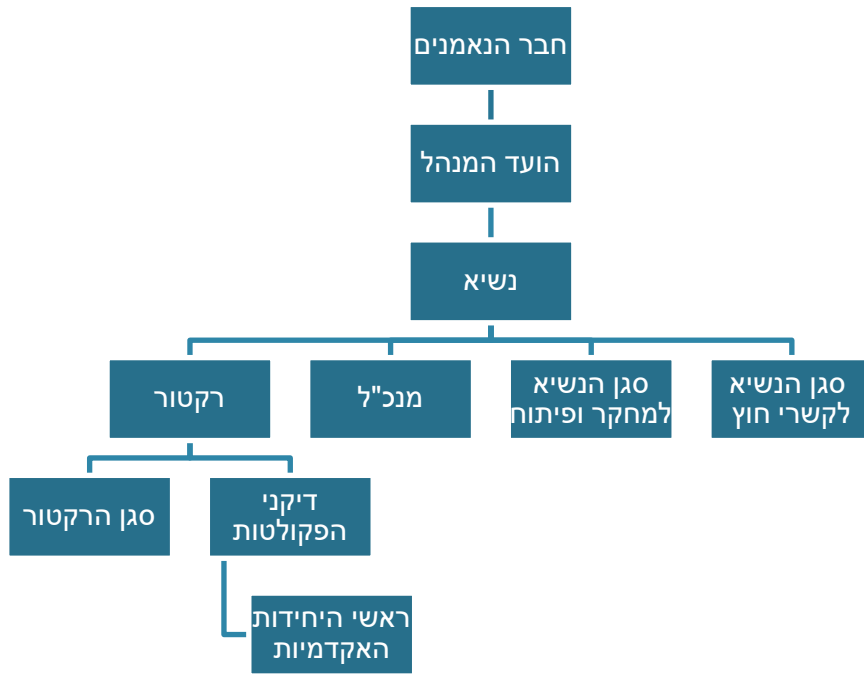
תפקידים וסמכויות

- סיוע לנשיא בנושאי גיוס תרומות, ובכלל זה יצירת קשרים עם התורמים ועם ידידי האוניברסיטה.
- סיוע לנשיא בהקמת אגודות ידידי האוניברסיטה בארץ ובחו"ל, ומעקב אחר פעולותיהן.
- סיוע לנשיא בכל הנוגע לקשרי החוץ של האוניברסיטה, לרבות בארגון אירועים, בקשרי עיתונות, ביחסי ציבור, ובכל תפקיד אחר שיוטל עליו על ידי הנשיא.

סגני נשיא

הנשיא יהיה רשאי להציע לוועד המנהל מינויים של עד שני סגני נשיא נוספים. אם אישר הוועד המנהל, ברוב של חברי הוועד המנהל, מינויו של סגן/ני נשיא נוסף/ים, ימליץ הנשיא על המועמד לתפקיד בפני הוועד המנהל. המלצת הנשיא תתקבל אם אישר הוועד המנהל את הצעתו של הנשיא ברוב קולות של חבריו.

7.3.4 מבנה ארגוני של ההנהלה הבכירה



7.3.5 התייחסות למנהיגות וניהול באוניברסיטת תל אביב

הרקטור הוא איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופ' מן המניין, בעל כושר הנהגה אקדמית ויכולת ניהול, המייצג את הסמכות האקדמית של הסנאט ומליאתו ~ [אתר אוניברסיטת ת"א](#)

הנשיא הוא איש אקדמיה בכיר, בדרגת פרופ' מן המניין, בעל חזון וכושר הנהגה אקדמיים, בעל יכולת להציב את אתגריה של האוניברסיטה ויעדיה האקדמיים, ובעל יכולת ניהולית בולטת ~ [חוקת אוניברסיטת תל אביב](#)

הדיקן יהיה איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופ' מן המניין, בעל כושר הנהגה אקדמית ויכולת ניהול [חוקת אוניברסיטת תל אביב](#)

אוניברסיטת תל אביב אימצה תוכנית חומש אסטרטגית ליישום הוגנות מגדרית המיועדת להתמודד עם הפערים המגדריים המשמעותיים הקיימים בקרב חברי הסגל הבכיר בכלל ובתחום המדעים המדויקים במיוחד. ~ [אוניברסיטת תל אביב, ספטמבר 2020](#).

"בדו"ח שמפרט את מצב הנשים באחד האירופי שיצא בשנת 2018 המתייחס לראשונה למצב הנשים באקדמיה בישראל, מצבה של ישראל לא נראה מעודד. ישראל נמצאת סביב הממוצע או מתחת הממוצע בכל מדד של הדו"ח, לפעמים אף בתחתית הדרוג. למשל: בשינוי אחוז הנשים בדרגות האקדמיות הבכירות בין השנים 2013-2016 דורגה ישראל בדרוג אחד לפני האחרון כמו גם באפקט תקרת הזכוכית בשנים אלה." הוגנות מגדרית באוניברסיטת תל אביב ~ [תכנית חומש אסטרטגית 2025](#).

7.4 אוניברסיטת חיפה

7.4.1 יעדי המוסד^{54, 55}

- לשמש מרכז מוביל להשכלה, הוראה, ויצירת ידע באמצעות מחקר והפצתו.
- לשמש מרכז מוביל לחינוך ותרבות תוך שאיפה למצוינות בכל התחומים.
- לסייע בעיצוב דמותה הרוחנית והחברתית של מדינת ישראל, ע"י טיפוח המדעים, לרבות מדעי היהדות, ועידוד יצירת נכסי תרבות לאומיים וכלל אנושיים.
- לסייע לקליטה רוחנית ותרבותית של יהודי התפוצות במדינת ישראל.
- לטפח יחסי הבנה בין יהודים ושאינם יהודים במדינת ישראל.
- להרחיב את קשרי שיתוף הפעולה עם מוסדות מחקר ואקדמיה בארץ וברחבי תבל.
- להקים ולגבש קהילה אקדמית המבוססת על שיתוף פעולה ועל כבוד הדדי בין מוריה, תלמידיה ועובדיה.
- לקיים גם פעילויות לא אקדמיות ובלבד שהפעילות האקדמית שלה תהיה הפעילות העיקרית באופן משמעותי, הן מבחינת היעדים והן מבחינת היקף הפעילות הכלכלית.

7.4.2 רשויות המוסד

- חבר הנאמנים - הרשות העליונה של האוניברסיטה, מלווה את ניהולה, ענייניה, עסקיה ונכסיה של האוניברסיטה.
- הוועד המנהל - אחראי על התווית מדיניות האוניברסיטה, קביעת האסטרטגיה שלה, פיקוח על המבנה הארגוני תאגידי שלה ועל ניהול ענייניה ונכסיה.
- הסנאט - הרשות האקדמית העליונה של האוניברסיטה ומנהל את ענייניה האקדמיים של האוניברסיטה.
- נושאי משרות האוניברסיטה הם:
 - הנשיא - ראש האוניברסיטה. הוא נושא המשרה הבכיר ביותר מבין נושאי המשרות באוניברסיטה, והוא ינהל את ענייני האוניברסיטה.
 - הרקטור - עומד בראש המערכת האקדמית של האוניברסיטה. הוא נושא המשרה האקדמית הבכיר ביותר באוניברסיטה, ומופקד על העניינים האקדמיים של האוניברסיטה ובידיו כל הסמכויות בעניינים האקדמיים.
 - המשנה לרקטור - טיפול בעניינים אקדמיים על פי החלטת הרקטור.
 - דיקן הוראה - הדיקן ינהל את ענייני ההוראה של לימודי תואר ראשון באוניברסיטה לפי התקנון האקדמי והחלטות הסנאט והוועדה המתמדת.

⁵⁴ חוקת אוניברסיטת חיפה, 2019, [אוחזר מאתר אוניברסיטת חיפה](#)

⁵⁵ תקנון אוניברסיטת חיפה, 2020, [אוחזר מאתר אוניברסיטת חיפה](#)

- הדיקן ללימודים מתקדמים - הדיקן ינהל את ענייני ההוראה והמחקר של לימודי תואר שני ושלישי באוניברסיטה לפי החוקה, התקנון האקדמי והחלטות הסנאט.
- סגני הנשיא - מופקדים על אותם נושאים אשר הנשיא הסמיכם לטפל בהם.
- דיקני הפקולטות - מופקדים על ניהול הפקולטה מבחינה אקדמית, מנהלית ומשקית ומייצגים את הפקולטה בפני כל רשויות האוניברסיטה.
- סגן דיקן פקולטה לענייני מחקר.
- ראשי בתי-ספר.
- דיקן הסטודנטים.
- ראשי החוגים.

7.4.3 נהלי מינוי ותפקידי הנהלה סמכויותיהם

נשיא

הנשיא יועסק באוניברסיטה במשרה מלאה, והיא תהיה מקום עבודתו היחיד. הנשיא יהיה אזרח ישראל שקיבל מינוי אקדמי של פרופסור ממוסד להשכלה גבוהה בארץ או בחו"ל, ויתגורר בחיפה או בסביבתה הקרובה מיום תחילת כהונתו.

הנשיא יהיה אחראי לביצוע ההחלטות שנתקבלו בחבר הנאמנים ובוועד המנהל. הנשיא חבר בחבר הנאמנים, בוועד המנהל ובוועדותיו, בסנאט ובוועדה המתמדת, והוא ראשי להשתתף בישיבותיהם ובדיוניהם של כל הרשויות והגופים של האוניברסיטה. הנשיא יהיה בקיא במערכת ההשכלה הגבוהה ובעל ניסיון במנהל בכיר.

הנשיא ייבחר על ידי הוועד המנהל לתקופת כהונה של ארבע שנים והוא יוכל להיבחר לתקופת כהונה נוספת אחת של ארבע שנים.

לבחירת נשיא, תוקם ועדת חיפוש על ידי הוועד המנהל, שתורכב מתשעה חברים אשר שישה מהם יהיו אנשי ציבור, שלפחות אחד מהם הוא איש אקדמיה שאינו חבר הסגל האקדמי הפעיל של האוניברסיטה, ושלושה נציגים של הסנאט. יו"ר ועדת החיפוש יהיה יו"ר הוועד המנהל. המלצת ועדת החיפוש למינוי נשיא תתקבל ברוב של 2/3 מחבריה. המלצת ועדת החיפוש תובא להצבעה חשאית במליאת הסנאט. חבר הנאמנים יאשר את מינוי הנשיא.

תפקידים וסמכויות

- אחראי כלפי הוועד המנהל לניהולה, רמתה ואיכותה של האוניברסיטה.
- אחראי על ייצוגה של האוניברסיטה.
- מופקד על מכלול תחומי פעילותה של האוניברסיטה ועל השגת מטרותיה ויעדיה.
- אחראי ליזום, לתכנן ולהוציא לפועל של תכנית לגיוס המשאבים הכספיים והתרומות, ושל תוכניות לקידום האוניברסיטה ולפיתוחה.
- מופקד על המנגנונים הניהוליים של האוניברסיטה ועל משאביה.

- חבר בחבר הנאמנים, בוועד המנהל ובוועדותיו, בסנאט ובוועדה המתמדת, ועומד בראש ועדת החיפוש לרקטור.

רקטור

תקופת כהונתו של הרקטור היא שלוש שנים, והוא יוכל להיבחר לכהונה נוספת אחת של לא יותר משלוש שנים. הרקטור הוא יו"ר הסנאט, יו"ר הוועדה המתמדת, יו"ר ועדת המינויים האקדמיים העליונה ויו"ר ועדת החיפוש לבחירת דיקני הפקולטות וחבר בחבר הנאמנים, בוועד המנהל ובוועדה המתמדת.

בחירת הרקטור מתקיימת בסמסטר השני בהצבעה חשאית, בנוכחות של לפחות שני שלישים ממספר חברי הסנאט הנמצאים בארץ. הרקטור נבחר על ידי הסנאט מבין הפרופסורים מן המניין של האוניברסיטה. ועדת החיפוש למועמדים לתפקיד מונה שבעה חברים, ששה נבחרים על ידי הסנאט והנשיא ישמש כיו"ר הוועדה. החלטות ועדת החיפוש והמלצותיה תתקבלנה ברוב קולות חבריה ובלבד שהרוב יכלול את הנשיא.

תפקידים וסמכויות

- מופקד על העניינים האקדמיים של האוניברסיטה.
- כפוף לנשיא, ובמילו' תפקידו אחראי הרקטור גם בפני הסנאט.
- אחראי על נושאים אקדמיים טהורים הנמצאים בסמכות הסנאט וועדותיו, כגון מינוי וקידום של חברי סגל אקדמי, או החלטות אחרות שאין להן השלכות תקציביות.

המשנה לרקטור

הרקטור רשאי להציג מועמד לתפקיד המשנה לרקטור. המשנה לרקטור יהיה מבין חברי הסגל בעלי דרגת פרופ' מן המניין במסלול האקדמי הרגיל. המועמד לתפקיד יאושר על-ידי הסנאט בתמיכת רוב יחסי של חברי הסנאט. תקופת כהונתו של המשנה לרקטור תהיה שלוש שנים. באם הרקטור יבחר לתקופת כהונה שנייה, הוא יהיה רשאי לבקש את אישור הסנאט למינוי נוסף של שלוש שנים של המשנה לרקטור.

תפקידים וסמכויות

- הרקטור יאציל מסמכויותיו למשנה לרקטור ויעביר לטיפול עניינים אקדמיים.
- המשנה לרקטור חבר בתוקף תפקידו בישיבות הסנאט ובוועדה המתמדת.

דיקן הוראה

דיקן ההוראה יהיה כפוף ישירות לרקטור. מעמדו זהה למעמדו של דיקן פקולטה. הדיקן ייבחר לתקופת כהונה של שלוש שנים, עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה נוספת של עד שלוש שנים. מי שכיהן שש שנים רצופות כדיקן הוראה לא יהיה מועמד לתפקיד זה לפני הפסקה בת שנתיים. דיקן הוראה ייבחר על-ידי הסנאט ברוב יחסי של המצביעים, בבחירות חשאיות. הבחירה תיעשה על-פי המלצת הרקטור. המועמד לתפקיד חייב להיות לפחות בדרגת פרופסור-חבר בעל קביעות באוניברסיטה.

תפקידים וסמכויות

- ניהול ענייני ההוראה של לימודי תואר ראשון.
- אחראי לקביעת דרישות הקבלה בתואר ראשון.
- אחראי למבנה תוכניות הלימוד ונהלי הבחינות.
- הדיקן ייזום ריענון תוכניות לימוד קיימות, מיזוג בין תוכניות, ביטול תוכניות, ואיגום קורסים בתואר הראשון.

- אחראי להערכת תארים מחו"ל.
- אחראי למדיניות קידום ההוראה כולל הוראה נתמכת מחשב באוניברסיטה.
- ביצוע מדיניות ופיקוח על סטודנטים המתקבלים 'על תנאי'.
- אחראי על מינהל התלמידים.
- אחראי לניהול נושא משמעת הסטודנטים.
- כל נושא אחר בתחום לימודי התואר הראשון אותו הרקטור יחליט להאציל אל הדיקן להוראה.

הדיקן ללימודים מתקדמים

הדיקן ללימודים מתקדמים יבחר על-ידי הסנאט ברוב יחסי של המצביעים, בבחירות חשאיות. הבחירה תיעשה על-פי הצעת הרקטור. המועמד לתפקיד חייב להיות לפחות בדרגת פרופסור-חבר בעל קביעות באוניברסיטה. מעמדו של הדיקן ללימודים מתקדמים יהיה זהה למעמדו של דיקן פקולטה. הדיקן יבחר לתקופת כהונה בת ארבע שנים, עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה אחת נוספת בלבד של עד שתי שנים. מי שכהן שש שנים רצופות כדיקן ללימודים מתקדמים לא יהיה מועמד לתפקיד זה לפני הפסקה בת שנתיים.

תפקידים וסמכויות

- ניהול ענייני ההוראה והמחקר של לימודי תואר שני ושלישי.
- ייצוג הרשות ללימודים מתקדמים.
- הדיקן רשאי לאצול מסמכויותיו לחברי המועצה ללימודים מתקדמים.

סגני נשיא ודיקן למחקר

סגני נשיא ימונו על ידי הוועד המנהל, בהמלצת הנשיא. מינויים יאושרו על ידי חבר הנאמנים. סגן נשיא ודיקן למחקר יבחר ע"י הסנאט ברוב יחסי של הבוחרים בבחירות חשאיות. הבחירה תיעשה ע"י הצעת הרקטור והנשיא. המועמד לתפקיד חייב להיות לפחות בדרגת פרופסור-חבר בעל קביעות באוניברסיטה. הסנאט רשאי להמליץ בפני הוועד המנהל על מינוי דיקן המחקר לסגן נשיא למחקר. סגן נשיא ודיקן למחקר יבחר לתקופת כהונה בת ארבע שנים, עם אפשרות להיבחר לתקופת כהונה אחת נוספת בלבד של עד שתי שנים. סגן נשיא ודיקן למחקר יכנס לתפקידו באחד באוקטובר שלאחר בחירתו.

תפקידים וסמכויות

- סגן נשיא ודיקן למחקר ינו"ר מועצת רשות המחקר.
- לסגני הנשיא יהיו כל הסמכויות שיאצול להם הנשיא.
- סגן נשיא ודיקן למחקר ידווח לסנאט אחת לשנה.
- חדל הדיקן למחקר לכהן כסגן נשיא בעקבות כהונת הנשיא, הוא יוסיף לכהן כדיקן למחקר.
- הדיקן רשאי לאצול מסמכויותיו לחברי סגל באישור מועצת רשות המחקר.

דיקני הפקולטות

לצורך בחירת הדיקן תוקם ועדת חיפוש על ידי הנשיא, שתורכב משבעה חברים, בראשה מכהן הרקטור, ארבעה חברים מתחומי התמחות שונים אשר יבחרו על ידי מועצת הפקולטה ושני חברים שיוצגו על ידי הרקטור והנשיא מבין חברי הסגל האקדמי הבכיר בפקולטה, ויאושרו על ידי מועצת הפקולטה. לכל פקולטה יהיה דיקן הנבחר במועצת הפקולטה בסמסטר השני, בנוכחות של לפחות שני שלישים ממספר חברי המועצה הנמצאים בארץ. הדיקן יבחר בהצבעה חשאית ברוב מוחלט של חברי המועצה הנוכחים בישיבה. המועמד לתפקיד הדיקן צריך להיות חבר סגל בעל קביעות באוניברסיטה בדרגת פרופסור מן המניין או פרופסור-חבר. דיקני הפקולטות יבחרו לתקופת כהונה בת ארבע שנים, עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה אחת נוספת בלבד של עד שתי שנים. בין השיקולים המרכזיים בבחירת דיקן יכלול גם כושר הניהול של המועמד.

תפקידים וסמכויות

- מופקד על ניהול הפקולטה מבחינה אקדמית, מנהלית ומשקית וייצג את הפקולטה בפני כל רשויות האוניברסיטה.
- כפוף לרקטור עם זיקה ישירה לנושאי תפקידים אחרים באוניברסיטה.
- קיום התייעצויות שוטפות עם הרקטור ודיווח לרקטור ולנשיא על פעילות הפקולטה.
- יכהן כיו"ר מועצת הפקולטה, חבר הסנאט, חבר הוועדה המתמדת ויו"ר ועדת המינויים של הפקולטה.

סגן דיקן פקולטה לענייני מחקר

- פקולטה רשאית למנות סגן דיקן לענייני מחקר. הדיקן יביא לאישור מועצת הפקולטה את מועמדו למשרת סגן הדיקן. סגן הדיקן יבחר ברוב של חברי מועצת הפקולטה. סגן דיקן יהיה חבר סגל במשרה מלאה מדרגת פרופ' חבר ומעלה במסלול האקדמי הרגיל. תקופת כהונתו של סגן הדיקן למחקר תהיה לתקופה של שנתיים והדיקן יהיה רשאי להציע את מועמדותו לבחירה של שתי תקופות כהונה נוספות של שנתיים כל אחת. אם כהונתו של הדיקן תסתיים לפני תום תקופת כהונתו של סגן הדיקן למחקר, יגרור הדבר את סיום כהונתו של סגן הדיקן למחקר.

תפקידים וסמכויות

- ריכוז ועדת המחקר של הפקולטה.
- תכנון וביצוע של תכנית רב שנתית לקידום איכות המחקר בפקולטה.
- סגן הדיקן למחקר יהיה אמון על הקשרים בין הפקולטה לרשות המחקר.
- סיוע בביצוע תכנית החומש.

ראשי בתי-ספר (עצמאיים)

ראשי בתי-הספר יתמנו ע"י הרקטור והנשיא, בהתייעצות עם המורים בעלי קביעות בבית-הספר לתקופה של שלוש שנים עם אפשרות לחדש את מינויים לשנתיים נוספות.

תפקידים וסמכויות

- ראשי בתי-הספר יהיו חברי סנאט והוועדה המתמדת.
- ראשי בתי-הספר מופקדים על ניהול בית-הספר בתחום האקדמי, המינהלי והכספי.

דיקן הסטודנטים

דיקן הסטודנטים ייבחר על ידי הסנאט, בהמלצת הנשיא והרקטור. המועמד לתפקיד חייב להיות לפחות בדרגת פרופ' חבר בעל קביעות באוניברסיטה. הדיקן ייבחר לתקופת כהונה בת ארבע שנים, עם אפשרות לשוב ולהיבחר לתקופת כהונה אחת נוספת בלבד של עד שתי שנים. מי שכיהן שש שנים רצופות כדיקן הסטודנטים לא יהיה מועמד לתפקיד זה לפני הפסקה בת שנתיים.

תפקידים וסמכויות

- יפעל לרווחת הסטודנטים ויטפל בבעיותיהם האישיות, הכלכליות והאקדמיות.
- יהיה חבר סנאט וחבר הועדה המתמדת .
- ידווח לסנאט אחת לשנה.

ראשי-החוגים

מועמד לראש החוג יוכל להיות כל חבר מועצת החוג מדרגת מרצה-בכיר ומעלה, בעל קביעות. מועצת החוג בוחרת בראש החוג בבחירות חשאיות. הבחירות תהיינה חוקיות רק בהשתתפות שני שלישים מחברי מועצת-החוג הנמצאים בארץ. המועמד נבחר ברוב קולות של חברי מועצת החוג הנוכחים בישיבה. ראש החוג ייבחר לתקופת כהונה של שלוש שנים, ועם תום כהונתו ניתן לבחור בו לתקופה של שנתיים נוספות לכל היותר. מי שכיהן חמש שנים רצופות כראש החוג לא יהיה מועמד לתפקיד זה לפני הפסקה בת שנתיים.

תפקידים וסמכויות

- ינהל את פעולות החוג וידאג להתפתחותו בתחומי ההוראה והמחקר.
- נציג החוג ודוברו בפני המוסדות האקדמיים והמנהליים של האוניברסיטה.
- יו"ר מועצת החוג המורחבת ויושב-ראש מועצת החוג.
- ידאג למינוי, לקידום או להליכים להפסקת עבודה של מורי החוג בכל הדרגות.

רקטורית אישה וערביה: ההזדמנות של אוניברסיטת חיפה. "הגיע הזמן שהאקדמיה בישראל תבין ותפנים את מה שהיא מפסידה בכך שההנהגה והניהול שלה הם חד ממדים מגדרית וחסרי גיוון אתני. עולם העסקים כבר הראה מזמן שחברות וארגונים שהשכילו לשלב נשים ומיעוטים בניהול בכיר ובצמתי קבלת החלטות, הם רווחיים יותר בכל פרמטר בו נבחנת ריווחיות עסקית. לאוניברסיטת חיפה יש כעת הזדמנות להוכיח ששיתוף אישה ראויה מכל הבחינות הדרושות בניהול הבכיר של האוניברסיטה, יוביל אותה לביצועים טובים יותר ויעניק לה רווחים אקדמיים גדולים יותר. "

פרופ' רבקה כרמי היא נשיאת אוניברסיטת בן גוריון ויו"ר ועד ראשי האוניברסיטאות לשעבר, [וואלה](#)
[עסקים 1.2021](#)

7.4.4 מבנה ארגוני של ההנהלה הבכירה⁵⁶



⁵⁶ מבנה ארגוני אוניברסיטת חיפה, [אוחזר מתוך אתר אוניברסיטת חיפה](#)

7.5 אוניברסיטת בר אילן

7.5.1 יעדי המוסד⁵⁷

בר-אילן היא אוניברסיטה שרותמת ידע חדשני וכלי חשיבה מתקדמים ליצירת שינוי מוחשי והשפעה על המציאות. העשייה הזו נובעת מתחושת משמעות והיא מנוע למצוינות. זוהי רוח מצוינות רבת עוצמה, שמניעה אנשים ממקום עמוק. בר-אילן מאתגרת את אנשיה להשפיע על מה שמשמעותי להם, ובעצמה פועלת למען המדע, החברה בישראל, הקהילה היהודית והעולם.

7.5.2 רשויות המוסד⁵⁸

- חבר הנאמנים - אחראי בין היתר להתוות את המדיניות של האוניברסיטה. בין יתר תפקידיו, לאשר את תקציב האוניברסיטה, לפקח על ניהולה, השגת יעדיה וקידומה. חבר הנאמנים ממנה את הנשיא, המנכ"ל, המבקר, היועץ המשפטי ורואה החשבון של האוניברסיטה.
- הוועד המנהל - מתוך חבר הנאמנים מתמנה הוועד המנהל המורכב מחברי חבר הנאמנים שהם תושבי ישראל. בתקופות שבין אספה לאספה של חבר הנאמנים, משמש הוועד המנהל כמורשה של חבר הנאמנים למלא את כל הסמכויות והכוחות המסורים לחבר הנאמנים, פרט לסמכויות שאינן ניתנות להעברה, על פי החוק.
- הסנאט - הסנאט הוא הסמכות האקדמית העליונה באוניברסיטה, והוא אחראי על ההוראה והמחקר המתבצעים בה.
- המועצה האקדמית העליונה - הגוף הייצוגי העליון של האקדמיה באוניברסיטת בר-אילן. חברים בה כל חברי הסגל באוניברסיטה בדרגת פרופסור מן המניין במשרה מלאה. סמכויות המועצה כוללות בין היתר: בחירת הרקטור, אישור מינוי סגן הרקטור ובחירת חברי הסנאט, חברי ועדות המינויים והערעורים וממלאי מקומם.
- נושאי משרות האוניברסיטה הם:
 - הנשיא
 - הרקטור
 - הפרו-רקטור
 - סגן הרקטור וממלא מקום
 - מנהל כללי
 - משנה לנשיא
 - סגני נשיא
 - דיקני פקולטות

⁵⁷ אתר אוניברסיטת בר אילן

⁵⁸ אוניברסיטת בר אילן - תקנון הסנאט 1.1.2019

- ראשי היחידות האקדמיות - היחידות האקדמיות הן מחלקה, בית ספר, מכון, היחידה ללימודים בין תחומיים ופקולטה. כל מחלקה, בית ספר ומכון יכללו בפקולטה.

7.5.3 נהלי מינוי ותפקידי הנהלה סמכויותיהם

נשיא

על פי תקנון האוניברסיטה, לצורך בחירת נשיא, חבר הנאמנים של האוניברסיטה ממנה ועדת חיפוש לבחירת נשיא. על ועדת החיפוש להביא את מועמדה לאישור חבר הנאמנים, שיבחר וימנה את הנשיא. הליך זה צריך להתבצע בדרך שבה לא תהיה לנשיא האוניברסיטה המכהן שום נגיעה אליו ושום השפעה עליו. דברים אלה מקבלים משנה תוקף בנסיבות שבהן הנשיא המכהן מועמד לכהונה נוספת⁵⁹.

רקטור

הרקטור הוא הראש האקדמי של האוניברסיטה ויושב ראש המועצה האקדמית העליונה, הסנאט, הוועדה המרכזת וועדת המינויים.

לצורך בחירת הרקטור, לרבות בחירתו לתקופת כהונה נוספת או בחירתו בשנית, תוקם ועדת חיפוש כפי שנקבע בתקנון האוניברסיטה.

הרקטור יהיה פרופסור מן המניין, במשרה מלאה ובעל קביעות, ויבחר על ידי המועצה האקדמית העליונה בהצבעה חשאית מתוך חבריו הפרופסורים מן המניין במשרה מלאה.

תקופת כהונתו של הרקטור תהיה בת ארבע שנים בלבד. בתום תקופה זו ניתן יהיה לבחור ברקטור המכהן לתקופה נוספת בת שנתיים. לאחר ארבע שנים מאז תום כהונתו כרקטור, הוא יכול להיבחר שנית לתפקיד זה.

הנשיא או שלישי מכלל חברי המועצה האקדמית העליונה, רשאים להציע למועצה האקדמית העליונה לסיים את כהונת הרקטור בפנייה מנומקת וחתומה בידיהם. לאחר ששמעה את הרקטור, המועצה האקדמית העליונה רשאית להחליט על סיום כהונתו ברוב של שני שלישים מחברי המועצה האקדמית העליונה.

אחרי סיום כהונתו יהיה לרקטור מעמד של פרו רקטור במשך הכהונה של הרקטור הבא אחריו.

סגן רקטור

הרקטור רשאי למנות סגן רקטור אשר ימלא את התפקידים שיטיל עליו הרקטור. סגן הרקטור יהיה פרופסור מן המניין במשרה מלאה ובעל קביעות. כהונתו יכולה להיות לתקופה קצובה או לתקופה בלתי קצובה, אך היא לא תעבור את תקופת כהונת הרקטור. מינוי סגן הרקטור טעון אישור המועצה האקדמית העליונה. הרקטור רשאי להפסיק את מינוי סגן הרקטור בכל עת. ביטול המינוי טעון הודעה למועצה האקדמית העליונה.

בהיעדרו של הרקטור לתקופה שלא תעלה על שישים יום, ישמש סגן הרקטור כממלא מקומו. לא יכול הרקטור למלא תפקידיו לתקופה העולה על שישים יום, יכנס סגן הרקטור, ובהיעדרו - פרו רקטור קודם לפי הסדר, את הסנאט לבחור ממלא מקום לרקטור עד לשובו של הרקטור לתפקידו.

מנכ"ל

חסר

⁵⁹ מבקר המדינה, דוח ביקורת אוניברסיטת בר-אילן, סוגיות במינהל האוניברסיטה, 2012

סגני נשיאים

חסר

הדיקנים הכלל אוניברסיטאיים

חסר

דיקני הפקולטות

בראש הפקולטה יעמוד הדיקן אשר יתמנה על ידי הסנאט מתוך חברי סגל הפקולטה במשרה מלאה בהמלצת מועצת הפקולטה. תוקם ועדת חיפוש שתמליץ למועצת הפקולטה על מועמד או מועמדים לתפקיד הדיקן. ועדת החיפוש תכלול את הרקטור (יו"ר הוועדה) ועוד 6 חברים נוספים. החלטות ועדת החיפוש תתקבלנה ברוב קולות המצביעים, ובלבד שהרוב יכלול את יושב ראש הוועדה.

תקופת כהונת דיקן תהיה שלוש שנים (אולם, הסנאט רשאי להחליט במקרים מסוימים על תקופה קצרה מזו), והוא יוכל להתמנות לכהונה נוספת אחת של שנתיים בתום כהונתו הראשונה לאחר שוועדת החיפוש תמליץ על מינויו ומועצת הפקולטה תאשר המלצה זו. עברו ארבע שנים מאז תום שתי תקופות כהונה רצופות, או שנתיים אם כיהן רק כהונה אחת, הוא רשאי להתמנות שוב כדיקן.

הרקטור או שלישי מחברי מועצת הפקולטה רשאים להציע למועצת הפקולטה לסיים את כהונת הדיקן בפנייה מנומקת וחתומה בידיהם. לאחר ששמעה את הדיקן, רשאית מועצת הפקולטה להמליץ בפני הסנאט על הפסקת כהונתו של הדיקן, וזאת ברוב של שני שלישים מחברי מועצת הפקולטה.

הדיקן רשאי להסמיך חבר סגל אחר בדרגת מרצה בכיר לפחות בעל קביעות ובמשרה מלאה למלא את מקומו לתקופה שלא תעלה על 45 ימים.

הדיקן הינו הסמכות האקדמית העליונה בפקולטה שלו בכפוף לסנאט ולרקטור.

תפקידים וסמכויות

- להיות דובר הפקולטה בסנאט ובוועדה המרכזת ומייצגה בפני מוסדות האוניברסיטה וכלפי חוץ. מגעיו עם שאר רשויות האוניברסיטה ועם גורמי חוץ יתנהלו באמצעות הרקטור או בתיאום עמו.
- לזמן את ועדות הפקולטה ולרכז את פעילותן.
- להכין את הצעת תקציב הפקולטה תוך תיאום עם ראשי היחידות האקדמיות שבפקולטה ולהגישה לרקטור לשם הבאתה לפני רשויות האוניברסיטה.
- לפקח על ביצוע תוכניות הלימודים, המחקר והתקציב המאושרים.
- לחוות דעתו בעניין מינוי חברי סגל בפקולטה, הפסקת מינוים, מעמדם והעלאתם בדרגה.
- להזמין אליו את ראשי המחלקות לדין, לדרוש ולקבל מהם דו"חות על ההוראה והמחקר, ועל העניינים התקציביים והמנהליים במחלקותיהם.
- להכריע בענייני מעמדם האקדמי של תלמידי הפקולטה בהתאם לתקנון הסטטוס של הסנאט.
- לפקח על עבודת העובדים המנהליים בפקולטה.

ראשי מחלקות/ בתי הספר

ראש מחלקה יתמנה על ידי הוועדה המרכזת מתוך חברי סגל המחלקה במשרה מלאה בעלי קביעות, ובהיעדר מועמד מתאים לתפקיד, מתוך חברי סגל מחלקה קרובה מבחינה אקדמית במשרה מלאה בעלי קביעות. משך

כהונתו של ראש מחלקה יהיה שלוש שנים. הוא יוכל להתמנות לכהונה נוספת של שנתיים בתום כהונתו הראשונה. ראש המחלקה יהיה בעל דרגת מרצה בכיר ומעלה. במקרים יוצאים מן הכלל יוכל ראש המחלקה להתמנות לכהונה שלישית בלבד רק בהמלצת דיקן הפקולטה, ולאחר שחברי הסגל הבכיר במחלקה הצביעו בעד המינוי ברוב של שני שלישים מן המשתתפים בהצבעה חשאית.

הדיקן יקים ועדת חיפוש לבחירת ראש מחלקה לקראת תום כל תקופת כהונה של ראש המחלקה, בהתאם לנוהל המחלקתי, כפי שאושר על ידי הדיקן. כל מחלקה תקבע נוהל קבוע לבחירה ולהרכב של ועדת החיפוש. דיקן הפקולטה יאשר את הנוהל.

הוועדה המרכזת רשאית למנות סגן ראש מחלקה כשלדעתה הנסיבות מצדיקות זאת, והוא ימלא את תפקידיו כשהוא כפוף לראש המחלקה.

תפקידים וסמכויות

- ראש מחלקה ירכז פעילות המחלקה, יפקח על ביצוע תכנית הלימודים והתקציב המאושרים של המחלקה ועל עבודת העובדים המנהליים בה, ויציע לשלטונות המוסמכים מינוי חברי סגל, שינוי במעמדם והעלאה בדרגתם או פיטורם, ושינויים בתוכנית הלימודים של המחלקה.
- במילוי תפקידיו אחראי ראש המחלקה בפני דיקן הפקולטה שמחלקתו שייכת אליה.

ראשי מכונים⁶⁰

הסנאט יקים מכוני מחקר ומכונים הוראה במסגרת מחלקתית, וימליץ בפני חבר הנאמנים על הקמת מכונים מחוץ למסגרת מחלקתית, כל עת שנראה לו הדבר מועיל, אחרי התייעצות עם המחלקות או המחלקות הקרובות לעניין. מכון יכול לקיים בתוכו מחקר והוראה גם יחד.

ראש המכון יתמנה על ידי הוועדה המרכזת, בהודעה לחברי הסנאט. ראש המכון יהיה בעל מינוי אקדמי קבוע באוניברסיטה, במסלול הרגיל, מדרגת פרופ' חבר ומעלה. בהמלצת הרקטור, תוכל הוועדה המרכזת למנות גם מי שאינו עומד באחד הקריטריונים.

המינוי הראשון לראש מכון יהיה בדרך כלל לתקופה של שלוש שנים, וניתן יהיה להאריכו על ידי החלטת הוועדה המרכזת לתקופת כהונה נוספת בת שלוש שנים. ניתן יהיה להאריך את הכהונה מעבר לשש שנים בכפוף לנוהל מרכזים ומכונים.

לא יעמוד חבר סגל בראשו של יותר ממכון אחד.

ראש המכון, באישור הרקטור, יהיה זכאי לתשלום של גמול תפקיד בהתאם לקריטריונים שייקבעו על ידי ועדת מכונים ומרכזים.

הוועדה המרכזת תהיה רשאית להפסיק את מינויו של ראש מכון גם בתוך תקופת המינוי, אם הורשע בעבירה פלילית או משמעטית, אם אינו ממלא את תפקידיו או אם לדעת הוועדה המרכזת המכון איננו פעיל ואי הפעילות הנה תוצאה של מעשיו או מחדליו של ראש המכון.

תפקידים וסמכויות

ראש המכון יהיה אחראי:

- לקיום מחקר ברמה נאותה בתחום שהמכון עוסק בו.
- לעידוד פעילות מחקרית מתוך תקציב המכון.

⁶⁰ תקנון מכונים ומרכזים למחקר, אוניברסיטת בר אילן, 5.5.2020

- לרכישת אמצעים הנדרשים לביצוע ולפיתוח המחקר במכון, כגון ספרים, מחשבים, ציוד מדעי וכד'.
- לדיווח שנתי על פעילותו האקדמית של המכון.
- להגשת הצעת התקציב, לפיקוח על עמידה במסגרת התקציב שאושרה, ולדיווחים על השימוש בתקציב.
- לניהול האקדמי והמינהלי של המכון.
- לייצוג המכון כלפי האוניברסיטה וכלפי חוץ בכפוף לנוהלי האוניברסיטה כפי שיהיו מעת לעת.
- ראש המכון ידאג לכך שבכל פרסום של עבודה מדעית, כנס מדעי, יום עיון, טקס מלגות וכו', שנעשה במסגרת הפעילות של המכון, יצינון השייכות האקדמית של המכון ושל החוקר, ותרומת המכון.

7.6 האוניברסיטה העברית

7.6.1 יעדי המוסד⁶¹

מטרות האוניברסיטה הן לעודד את מדעי היהדות, מדעי הרוח והאומנויות, מדעי הטבע וכל ענפי המדע האחרים, לפתחם ולעסוק במחקר ובהוראה שלהם ובכל מעשה שיש בו לקדם את המדעים האלה ולהפיצם.

7.6.2 רשויות המוסד

- חבר הנאמנים
- הוועד הפועל
- הוועד המנהל
- הסנאט
- הוועדה המתמדת של הסנאט
- הוועדה למדיניות אקדמית

7.6.3 נהלי מינוי ותפקידי הנהלה סמכויותיהם

נושאי משרות האוניברסיטה הם הנשיא, הרקטור ובעלי משרות אחרות, כפי שייקבע בתקנון הכללי.

נשיא

לצורך בחירת הנשיא או הארכת כהונתו, ימנה הוועד הפועל ועדת חיפוש מיוחדת שתורכב מתשעה חברים. הנשיא יהיה תושב ואזרח ישראל מתחילת כהונתו. הנשיא יועסק באוניברסיטה במשרה מלאה ומשרה זו תהיה משרתו היחידה.

הנשיא ייבחר על-ידי החבר לתקופה שלא תעלה על ארבע שנים, ובתום תקופה זו אפשר לשוב ולבחור בו. הנשיא לא יכהן תקופה של יותר משנים עשרה שנים רצופות.

הוועד הפועל רשאי, על יסוד פנייה חתומה בידי שני שלישים מחברי הוועד המנהל או בידי שני שלישים מחברי הסנאט, ולאחר ששמע את הנשיא, להחליט ברוב של למעלה מ-70% מקולות החברים הנוכחים והמשתתפים בהצבעה לסיים את כהונת הנשיא.

תפקידים וסמכויות

- הנשיא ינהל את ענייני האוניברסיטה וישתמש בסמכויות שהעניק לו החבר בהתאם להוראות החוקה והתקנון הכללי.

⁶¹ חוקת האוניברסיטה, האוניברסיטה העברית 10.2020

- הנשיא אחראי בפני הוועד המנהל על מכלול תחומי הפעילות של האוניברסיטה ועל השגת מטרותיה ויעדיה.
 - הנשיא יהיה אחראי לביצוע ההחלטות שנתקבלו בחבר, בוועד הפועל ובוועד המנהל, אם אין בהחלטות האלה הוראה אחרת מפורשת או משתמעת.
 - הנשיא אחראי לייזום וריכוז של תוכניות לקידום האוניברסיטה והכנה לאישורן על ידי הגופים המוסמכים.
 - הנשיא חבר מתוקף תפקידו בחבר הנאמנים, בוועד הפועל, בוועד המנהל, בסנאט, בוועדה המתמדת, ובוועדות אחרות על פי הוראות התקנונים, והוא רשאי להשתתף בישיבותיהם ובדיוניהם של כל הרשויות והגופים של האוניברסיטה.
- הנשיא יעמוד בראש וועדת חיפוש למינוי רקטור הנשיא יציע לוועד המנהל מועמד לתפקיד מנהל כללי, סמנכ"ל כספים ויועץ משפטי.

רקטור

- הרקטור מופקד על העניינים האקדמיים של המוסד ובידיו כל הסמכויות בעניינים האקדמיים שהוענקו לו מכוח החוקה, התקנון והתקנונים האקדמיים.
- הסנאט יבחר את הרקטור מבין הפרופסורים מן-המניין של האוניברסיטה. את המועמד או המועמדים לכהן במשרת הרקטור תציע לסנאט ועדת חיפוש מיוחדת לעניין זה. הסנאט יבחר את הרקטור מבין המועמדים אשר תציע לו ועדת החיפוש, ברוב קולות.
- הנשיא או שלישי מחברי הסנאט, בפניה חתומה בידיהם, רשאים להציע לוועדת החיפוש שתחליט לסיים את כהונת הרקטור. ועדת החיפוש רשאית, על יסוד הצעה כאמור, ולאחר ששמעה את הרקטור, להחליט על סיום כהונת הרקטור, אם לדעתה הדבר דרוש לטובת האוניברסיטה.

תפקידים וסמכויות

- הרקטור יכהן כיו"ר הסנאט ויו"ר הוועדה המתמדת.
- הרקטור יכהן כיו"ר ועדת החיפוש לבחירת דיקני הפקולטות.
- הרקטור חבר מכוח תפקידו בחבר הנאמנים, בוועד הפועל, בוועד המנהל, ובמועצות פקולטה.
- הרקטור ידווח לנשיא ולסנאט באופן שוטף על פעילות המוסד בתחומי ההוראה והמחקר, ויקיים התייעצות שוטפת עם הנשיא בכל עניין הדרוש לקידום ההוראה והמחקר.

סגן רקטור

הרקטור ימנה באישור הסנאט סגן או שני סגני רקטור מבין הפרופסורים מן-המניין של האוניברסיטה. תקופת כהונתו לא תעלה על תקופת הכהונה של הרקטור שמינה אותו, והוא יפעל בכל העניינים האקדמיים שהרקטור יעביר לידי.

מנכ"ל

המנהל הכללי ימונה על ידי הוועד המנהל, על פי הצעת הנשיא. סמכויות המנהל הכללי ותפקידיו ייקבעו על ידי הנשיא.

סגני נשיאים

הוועד הפועל רשאי, לאחר התייעצות בנשיא, למנות סגן-נשיא או סגני-נשיא.

את תקופת כהונתו של סגן-נשיא יקבע הוועד הפועל, ובלבד שתסתיים לא יאוחר מתום תקופת כהונתו של הנשיא. סגן-נשיא יכול לשוב ולהתמנות.

לסגן-הנשיא יהיו הסמכויות שיאצול לו הנשיא.

דיקני הפקולטות

לכל פקולטה ולכל בית ספר עצמאי יהיה דיקן שייבחר על-ידי מועצת הפקולטה, ברוב קולות החברים הנוכחים והמשתתפים בהצבעה; את המועמד או המועמדים לכהן במשרת הדיקן תציע לפני מועצת הפקולטה ועדת חיפוש מיוחדת לעניין זה; המועמד או המועמדים שתציע וועדת חיפוש יהיו מבין הפרופסורים מן המניין, אולם במקרים מיוחדים תהא הוועדה רשאית להציע מועמדים מבין הפרופסורים חברים.

הדיקן יכהן בתפקידו ארבע שנים אלא אם הודיע מראש על רצונו לכהן 3 שנים בלבד, ויוכל להיבחר לתקופת כהונה נוספת אחת בדרך המפורטת לעיל. מועצת הפקולטה רשאית על-פי הצעת הרקטור, להאריך את תקופת כהונתו של הדיקן לתקופה שלא תעלה על שנה. לא יכהן דיקן יותר משמונה שנים רצופות.

הפקולטה רשאית, בהמלצת הדיקן ובאישור הוועדה המתמדת של הסנאט, למנות סגן-דיקן או סגני דיקן מבין הפרופסורים, הפרופסורים-החברים או המרצים הבכירים שהפקולטה; תקופת כהונתו של סגן-דיקן תהא כשל הדיקן, והוא יסייע לדיקן בכל העניינים האקדמיים שיועברו לידי.

הרקטור או שלישי מחברי מועצת הפקולטה, בפנייה בחתימת ידם, רשאים להציע סיום כהונת הדיקן.

תפקידים וסמכויות

- הדיקן אחראי לניהול הפקולטה, והוא מייצג את הפקולטה לפני הרקטור והרשויות האחרות של האוניברסיטה.
- הדיקן יקיים התייעצויות שוטפות עם הרקטור וידווח לנשיא ולרקטור באופן שוטף על פעילות הפקולטה.
- הדיקן יישא באחריות בפני הרקטור על ניהול הפקולטה.
- הדיקן יישב בראש מועצת הפקולטה, והוא רשאי להשתתף בכל הוועדות שהקימו המועצה, המחלקות או יחידות אחרות של הפקולטה.
- הדיקן יביא לפני הוועדה המתמדת של הסנאט את כל הצעותיה של מועצת הפקולטה הטעונות דיון והחלטה של הסנאט או של הוועדה המתמדת.

ראשי מחלקות/ יחידות אקדמיות

בבתי ספר, למעט בתי ספר עצמאיים, במכונים, בחוגים ובמחלקות ראשי היחידות האקדמיות ייקבע בדרך הזאת:

ביחידה אקדמית שיש בה לפחות חמישה חברי סגל במסלול האקדמי הרגיל, ייבחר ראש היחידה מבין חברי הסגל כאמור ביחידה, מדרגת מרצה בכיר ומעלה. הבחירה טעונה אישור הדיקן.

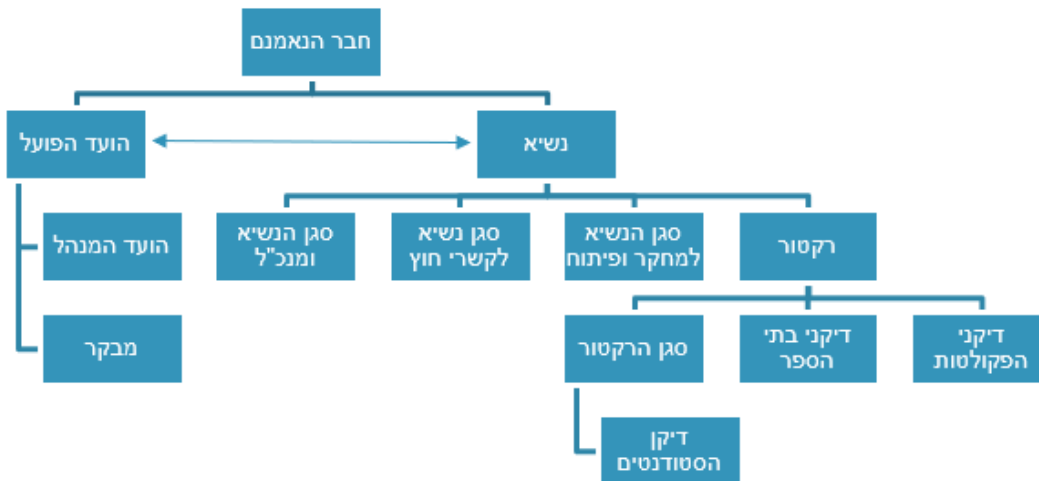
ביחידה אקדמית שיש בה פחות מחמישה חברי סגל אקדמי במסלול הרגיל ימנה הדיקן, לאחר התייעצות עם חברי הסגל האקדמי ביחידה, את ראש היחידה.

ביחידות אקדמיות גדולות רשאית הוועדה המתמדת להנהיג נוהל בחירה מקביל לזה של בחירת דיקנים. הצעות הוועדה המתמדת יובאו לאישור היחידה.

ראש יחידה אקדמית יכהן בתפקידו שנתיים או שלוש שנים, לפי החלטת היחידה בעת הבחירה, ואפשר לבחור או למנות את ראש היחידה לתקופת כהונה נוספת אחת.

הרקטור או מי שמינה את ראש היחידה האקדמית, לפי העניין, יחד עם הדיקן, רשאים ביזמתם או על-פי פניה של מורים ביחידה, להציע לוועדה המתמדת שתחליט לסיים את כהונתו של ראש היחידה.

7.6.4 מבנה ארגוני של ההנהלה הבכירה



7.6.5 התייחסות למנהיגות וניהול

מחלקת משאבי אנוש של האוניברסיטה העברית מציעה קורס "פיתוח מיומנויות ניהול למנהלים בדרג ביניים". קורס זה מיועד לסגל מנהלי וטכני ולא לסגל אקדמי בכיר. הקורס מציע שיפור מיומנויות ניהול תוך רכישת כלים פרקטיים ופיתוח פרואקטיביות אישית לניהול מוצלח ויעיל של צוות עובדים. בנוסף, קיים קורס לסגל הניהולי הבכיר, שתוכנו לא מפורט.

7.7 אוניברסיטת אריאל בשומרון

7.7.1 יעדי המוסד⁶²

לצד יעדיה האקדמיים, אוניברסיטת אריאל בשומרון מציבה לעצמה יעדים ציוניים-חברתיים. מתוך ראייה פרקטית ואידיאולוגית והרצון לספק את צרכי המשק, הכלכלה והחברה הישראלית, פיתח המוסד את המחלקות המבוססות על מקצועות ההנדסה, הטכנולוגיה והמדעים. כמו כן מפעילה האוניברסיטה מגוון פעילויות רחב של תרומה לקהילה, ובכללם מרפאות בתחומים שונים וסיוע לקבוצות אוכלוסייה מגוונות.

- להיות אוניברסיטה ציונית, רב תחומית מהמובילות בעולם.
- להיות אוניברסיטה מובילה בחינוך, תרבות ויצירת מנהיגות לעם היהודי.
- האוניברסיטה תהיה גורם משפיע ותורם במרחב בו הוא פועל לחיזוק: התרבותי, החברתי והכלכלי.
- האוניברסיטה תפעל כמרכז מצוינות במחקר, בהוראה, ושרות ותהווה מוקד משיכה לסטודנטים ומדענים מרחבי העולם.
- האוניברסיטה תטפח ותקדם קהילת סטודנטים ומרצים רב גונית ורב תרבותית.

7.7.2 רשויות המוסד

- חבר הנאמנים - חברי חבר הנאמנים מהווים עבור האוניברסיטה את אבן היסוד לביסוס מטרותיה והם שהציבו לפנייה את יעדיה וחזונה: להיות מוסד אקדמי מוביל, מוסד ציוני ורב-תחומי במחקר, בחינוך וביצירת מנהיגות לעם היהודי; להוות גורם משפיע במרחב, ולפעול לחיזוק התרבותי, הכלכלי והחברתי ולהפוך למוקד משיכה לסטודנטים ולמדענים מהארץ ומהעולם תוך שימת דגש על מצוינות.
- הוועד המנהל - הוועד המנהל הינו הגוף הציבורי המנהל את העמותה. סמכויותיו של הוועד המנהל רבות ומגוונות ונוגעות לכל תחומי התנהלות המוסד. הוועד מורכב מאישי ציבור ומאנשי מדע ורוח המאוחדים סביב המטרה העליונה להציע את אוניברסיטת אריאל בשומרון להוות מוסד אקדמי וציוני מוביל בארץ ובעולם.
- הסנאט - הסנאט הוא הסמכות האקדמית העליונה באוניברסיטת אריאל. הסנאט אחראי לכל העניינים האקדמיים באוניברסיטה. בנוסף לכך ידון הסנאט בכל עניין אשר יו"ר חבר הנאמנים, יו"ר הוועד המנהל של האוניברסיטה או הנשיא, יביאו בפניו, ויביע את דעתו בנושאים האלה. כמו כן רשאי הסנאט לדון בכל עניין הנוגע לאוניברסיטה, ולהמליץ בנושא בפני חבר הנאמנים, הוועד המנהל או הנשיא. תקנון זה מחייב את הסנאט ואת כל הרשויות האקדמיות באוניברסיטה.

7.7.3 נהלי מינוי ותפקידי הנהלה סמכויותיהם

נשיא

⁶² אתר אוניברסיטת אריאל בשומרון

תפקידים וסמכויות

עיקרי סמכויות ותפקידי הנשיא/ה: אחריות על מכלול תחומי פעילותה של האוניברסיטה ועל השגת מטרותיה ויעדיה, אחריות בפני הועד המנהל, אחריות על ייצוג האוניברסיטה בארץ ובעולם, אחריות על כל המנגנונים הניהוליים של המוסד ואחריות לכל ענייני התקציב והמשאבים לרבות גיוס משאבים ותרומות.⁶³

רקטור⁶⁴

הרקטור ממונה על כל העניינים האקדמיים של האוניברסיטה, והוא יושב ראש הסנאט הרקטור רשאי להשתתף ולהצביע בכל הישיבות של וועדות הסנאט והרשויות האקדמיות.

לבחירת רקטור חדש תוקם ועדת איתור בראשות הנשיא, שתשמש גם כוועדת בחירות. ועדת האיתור תמנה, בנוסף לנשיא, נציג מכל פקולטה בדרגת פרופ' מן המניין, שייבחר ע"י הסנאט, וכן נציג הועד המנהל.

ועדת האיתור תציע לסנאט עד שלושה מועמדים המוסכמים על הנשיא. המועמדים יהיו בדרגת פרופ' מן המניין במסלול הרגיל. המועמדים יביעו את הסכמתם להצגת מועמדותם.

תקופת כהונתו של הרקטור תהיה ארבע שנים, והוא יוכל להציג את מועמדותו לכהונה נוספת אחת של ארבע שנים עם תום כהונתו הראשונה. מי שכהן כרקטור יוכל להציג מועמדותו מחדש לתפקיד אם עברו שש שנים מאז תום כהונתו כרקטור בשתי כהונות רצופות או ארבע שנים אם הוא כיהן רק כהונה אחת.

בבצר מהרקטור למלא את תפקידיו לתקופה של עד תשעים יום, ימנה הרקטור בתאום עם הנשיא את אחד מחברי הסנאט למלא את מקומו.

הנשיא או שלישי מחברי הסנאט, בפניה חתומה בידיהם אל הנשיא, רשאים להציע לסיים את כהונת הרקטור. הפסקת כהונת רקטור מכהן דורשת רוב של שני שלישים של חברי הסנאט.

תפקידים וסמכויות

- בתוקף תפקידו הוא יכין את סדר היום של הסנאט.
- הוא אחראי בפני הסנאט על פעילותו התקינה של כל גוף אקדמי באוניברסיטה
- הרקטור אחראי ליצירת התשתית הפיזית והתפעולית למערכת ההוראה האקדמית והפעילות המחקרית.
- הרקטור, או נציג שיתמנה על ידו, יושב בראש טקסים אקדמיים וייצג את האוניברסיטה בנושאים אקדמיים.

סגן רקטור

הרקטור ימנה באישור הסנאט סגן או שני סגני רקטור מבין הפרופסורים של האוניברסיטה (מן המניין או חבר). תקופת כהונת הסגן לא תעלה על תקופת כהונתו של הרקטור שמינה אותו והוא יפעל בכל העניינים האקדמיים שהרקטור יעביר לידי.

סגני נשיאים

הנשיא והרקטור ימנו במשותף סגן נשיא ודיקן למו"פ מבין הפרופסורים במסלול הרגיל של האוניברסיטה (מן המניין או חבר). תקופת כהונתו תימשך 4 שנים עם אפשרות להארכה של תקופה נוספת אחת.

סגן הנשיא למו"פ ממונה על ידי נשיא האוניברסיטה ובידיו הסמכות לניהול המו"פ באוניברסיטה.

⁶³ קול קורא נשיא/ת אוניברסיטת אריאל בשומרון, 2020

⁶⁴ תקנון הסנאט, אוניברסיטת אריאל בשומרון, 3.2019

דיקנים כלל אוניברסיטאיים

הנשיא והרקטור ימנו באישור הסנאט דיקן סטודנטים מבין הפרופסורים של האוניברסיטה (מן המניין או חבר). תקופת כהונתו תימשך 4 שנים עם אפשרות להארכה של תקופה נוספת אחת.

הרקטור ימנה באישור הסנאט דיקן בית ספר ללימודים מתקדמים מבין הפרופסורים מן המניין במסלול הרגיל של האוניברסיטה. תקופת כהונתו תימשך 4 שנים עם אפשרות להארכה של תקופה נוספת אחת.

דיקני הפקולטות

בראש פקולטה יעמוד דיקן. הדיקן כפוף לרקטור ולמועצת הפקולטה. לדיקן כפופים אקדמית ומנהלית כל ראשי המחלקות בפקולטה וראש מנהל הפקולטה.

לבחירת דיקן פקולטה תוקם ועדת בחירות בראשות הרקטור. ועדת הבחירות תמנה, בנוסף לרקטור, ארבעה חברים, שייבחרו על ידי מועצת הפקולטה.

ועדת הבחירות תציע עד שלושה מועמדים בדרגות פרופ' מן המניין או פרופ' חבר. המועמדים יביעו את הסכמתם להצגת מועמדותם.

תקופת כהונתו של הדיקן תהיה ארבע שנים, והוא יוכל להציג את מועמדותו לכהונה נוספת אחת של ארבע שנים עם תום כהונתו הראשונה. מי שכיהן כדיקן יוכל להציג מועמדותו מחדש לתפקיד אם עברו ארבע שנים מאז תום כהונתו כדיקן.

כל עוד אין בפקולטה 10 חברי סגל בדרגת פרופ' חבר או פרופ' מן המניין, ימונה הדיקן ע"י הרקטור בהתייעצות עם הנשיא ועם מועצת הפקולטה.

נבצר מדיקן למלא את תפקידו לתקופה של עד תשעים יום, ימנה את אחד מחברי מועצת הפקולטה למלא את מקומו. הדיקן, באישור הרקטור, רשאי למנות עוזר דיקן, לקבוע את היקף העסקתו ולהגדיר את תפקידיו. עוזר הדיקן יהיה בעל תואר דוקטור.

הרקטור או שליח מחברי מועצת הפקולטה, בפניה חתומה בידיהם אל הרקטור, רשאים להציע לסיים את כהונת הדיקן. הפסקת כהונת דיקן מכהן דורשת רוב של שני שלישים של חברי מועצת הפקולטה.

תפקידים וסמכויות

- הדיקן ממונה על כל העניינים האקדמיים והמנהליים של הפקולטה.
- הדיקן ישב בראש מועצת הפקולטה ויכין את סדר היום שלה.
- הדיקן רשאי להשתתף ולהצביע בכל הישיבות של וועדות הפקולטה. הדיקן יהיה חבר במועצות המחלקות של הפקולטה.
- הדיקן אחראי ליצירת התשתית הפיזית והתפעולית למערכת ההוראה האקדמית והפעילות המחקרית בפקולטה.
- הדיקן, או נציג שיתמנה על ידו, ייצג את הפקולטה וישתתף בטקסים אקדמיים.
- הדיקן יעביר לרקטור החלטות של מועצת הפקולטה הדורשות את אישור הסנאט.
- הדיקן יטפל בבעיות משמעת של חברי הסגל האקדמי בפקולטה, לאחר שטופלו ע"י ראש המחלקה.

- הדיקן יהיה שותף, בתיאום עם המזכיר האקדמי ובכפוף לתקציב מאושר, על מינויים, קידומים בדרגות, קביעות ופיטורי עובדים מנהליים הכפופים לו ישירות בפקולטה.
- הדיקן יאשר זכאות לתואר ראשון של סטודנטים בפקולטה.

ראשי מחלקות/ בתי הספר/ חוג

בראש כל מחלקה יעמוד ראש מחלקה (רמ"ח). הרמ"ח יהיה חבר סגל המחלקה בדרגת מרצה בכיר לפחות. הרמ"ח כפוף לדיקן ולמועצת המחלקה. לרמ"ח כפופים אקדמית ומנהלית כל חברי הסגל האקדמי והמנהלי של המחלקה. ראש יחידה אקדמית יכהן בתפקידו שנתיים או שלוש שנים, לפי החלטת היחידה בעת הבחירה, ואפשר לבחור או למנות את ראש היחידה לתקופת כהונה נוספת אחת. מי שכיהן כרמ"ח יוכל להציג מועמדותו מחדש לתפקיד אם עברו שלוש שנים מאז תום כהונתו כרמ"ח.

לבחירת רמ"ח תוקם ועדת בחירות בראשות דיקן הפקולטה. ועדת הבחירות תמנה, בנוסף לדיקן, שני חברים בעלי קביעות, שייבחרו על ידי מועצת המחלקה. ועדת הבחירות תציע עד שלושה מועמדים בעלי קביעות (אלא אם מדובר במועמד מבחוץ) בדרגת מרצה בכיר ומעלה, המועמדים יביעו את הסכמתם להצגת מועמדותם. רשימת המועמדים תיטגר שבועיים לפני קיום הבחירות.

כל עוד אין במחלקה 5 חברי סגל קבועים, ימונה הרמ"ח לקדנציה אחת ע"י הרקטור בהתייעצות עם הדיקן ועם חברי הסגל הבכיר במחלקה.

נבצר מרמ"ח למלא את תפקידיו לתקופה של עד שלושים יום, ימנה הדיקן באישור הרקטור את אחד מחברי מועצת המחלקה למלא את מקומו.

הנשיא, הרקטור, הדיקן ו/או שלישי מחברי מועצת המחלקה, בפניה חתומה בידיהם אל הדיקן, רשאים להציע לסיים את כהונת הרמ"ח. הפסקת כהונת רמ"ח מכהן דורשת רוב של שני שלישים של חברי מועצת המחלקה.

תפקידים וסמכויות

- הרמ"ח ממונה על כל העניינים האקדמיים והמנהליים של המחלקה.
- הרמ"ח ישב בראש מועצת המחלקה ויכין את סדר היום שלה.
- הרמ"ח רשאי להשתתף ולהצביע בכל הישיבות של וועדות המחלקה.
- הרמ"ח אחראי ליצירת התשתית הפיזית והתפעולית למערכת ההוראה האקדמית והפעילות המחקרית במחלקה.
- הרמ"ח, או נציג שיתמנה על ידו, ייצג את המחלקה וישתתף בטקסים אקדמיים.
- הרמ"ח יעביר לדיקן החלטות של מועצת המחלקה הדורשות את אישור מועצת הפקולטה.
- הרמ"ח יטפל בבעיות משמעת של חברי הסגל האקדמי במחלקה.
- הרמ"ח יהיה שותף, בתאום עם המזכיר האקדמי ובכפיפות לתקנון מאושר, על מינויים, קידומים בדרגות ופיטורי עובדים הכפופים לו ישירות.
- הרמ"ח ימליץ על זכאות לתואר ראשון של סטודנטים במחלקה.
- הרמ"ח ייזום מינוי, קידום ו/או הארכת מינוי של חברי הסגל האקדמי במחלקה.

7.7.4 התייחסות למנהיגות וניהול

בקול קורא לבחירת נשיא האוניברסיטה נדרש: "התאמת המועמד/ת לתפקיד תישקל, בין היתר, בהתחשב בהיותו/ה בעל/ת מעמד אקדמי מוכר ומוערך בארץ ובעולם בדרגת פרופסור מן המניין. על המועמד/ת להיות בעל/ת כושר מנהיגות, יכולת וניסיון בהובלת תהליכי שינוי ופיתוח מהותיים, ניסיון ניהולי במערכות ציבוריות או אקדמיות, יכולת מוכחת בגיוס כספים בארץ ובחו"ל, היכרות מעמיקה עם מערכת ההשכלה הגבוהה וכיווני הפיתוח האקדמי בישראל ובעולם, יכולת לייצג את האוניברסיטה בפני גורמי ממשלה, ציבור, אקדמיה ותורמים בארץ ובחו"ל תוך הזדהות עם ערכיה, כישורים בין אישיים גבוהים ויכולת מנהיגות והדברות עם גורמים רבים פנים וחוץ-ארגוניים.

~ קול קורא נשיא/ת אוניברסיטת אריאל בשומרון, 2020

7.8 האוניברסיטה הפתוחה

7.8.1 יעדי המוסד⁶⁵

מטרות האוניברסיטה הן:

- לקיים מערכות לימודים, לקדם את המחקר המדעי, ולפתח ולהפיץ השכלה ודעת באמצעות מחקר ופיתוח חומרי לימוד והוראה.
- לאפשר לשכבות רחבות של הציבור ללמוד לקראת קבלת תארים אקדמיים, ובין היתר לקיים מערכות לימודים מוגדרות, כפי שתקבע האוניברסיטה, שאין מחייבות התייבבות ללימודים כסדרם וכחות שוטפת במוסד הוראה מרכזי.
- לתת הזדמנות למי שהפסיק את לימודיו לשוב ולהשתלב במסגרת לימודים מתאימה, לשם הרחבת השכלתו או הכשרתו המקצועית.
- לתרום להעלאת רמת השכלתם של מורים.
- לקדם מחקר ופיתוח של חומרי לימוד ושל שיטות הוראה ולימוד חדשניות, כולל פיתוח שיטות להנחיה אישית, באמצעים טכנולוגיים, במסגרת מפגשים עם סטודנטים, או בכל דרך אחרת כפי שתמצא לנכון.

7.8.2 רשויות המוסד

- המועצה - המועצה היא הרשות העליונה של האוניברסיטה ולה מסורות כל סמכויות האוניברסיטה, אם לא נקבע אחרת בחוקה או בתקנון הכללי.
- הוועד המנהל - הוועד המנהל אחראי על התוויית מדיניות המוסד, קביעת האסטרטגיה, פיקוח על המבנה הארגוני-תאגידי של המוסד, וכן פיקוח על ניהול ענייני המוסד ונכסיו.
- הסנאט - הסנאט הוא הגוף האקדמי העליון של האוניברסיטה. הסנאט יורכב מנושאי תפקידים מכוח תפקידם, ומחברי סגל אקדמי, כמפורט בתקנון הכללי.

7.8.3 נהלי מינוי ותפקידי הנהלה סמכויותיהם

נשיא

הנשיא עומד בראש האוניברסיטה, והוא ינהל את ענייני המוסד במסגרת הסמכויות שהוענקו לו ויישא באחריות כלפי הוועד המנהל לניהולו, לרמתו ולאיכותו של המוסד. בתפקיד הנשיא יכהן איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופסור מן המניין, המעורה היטב באקדמיה בישראל, בעל חזון וכושר הנהגה אקדמיים, ובעל יכולת ניהולית מוכחת. הנשיא יהיה אזרח ותושב ישראל מתחילת כהונתו.

הוועד המנהל יבחר את הנשיא, והמועצה תאשר את מינויו. לצורך בחירת הנשיא, או הארכת כהונתו, תוקם ועדת חיפוש שימנה הוועד המנהל. ועדת החיפוש תורכב מתשעה חברים.

⁶⁵ חוקה ותקנון כללי, האוניברסיטה הפתוחה, 2018

הנשיא ימונה לתקופה של חמש שנים. המינוי ניתן להארכה לתקופה אחת נוספת בלבד. הוועד המנהל יקבע את תנאי עבודתו של הנשיא, הוא יועסק באוניברסיטה במשרה מלאה, והיא תהיה מקום עבודתו היחיד, למעט בנושאים אקדמיים ציבוריים, ובאישור יו"ר הוועד המנהל.

הנשיא יוכל להתפטר מתפקידו לפני תום תקופת כהונתו בהודעה בכתב ליו"ר הוועד המנהל, שתימסר לפחות שישה חודשים מראש. הוועד המנהל רשאי להמליץ למועצה על סיום כהונת הנשיא על יסוד פנייה החתומה בידי שליח מחבריו וברוב של שני שלישים לאחר ששמע את הנשיא.

תפקידים וסמכויות

- הנשיא עומד בראש האוניברסיטה, הן בנושאים אקדמיים והן בנושאים מינהליים.
- הנשיא ינהל את כל ענייני האוניברסיטה בהתאם לחוקה, לתקנונים, לכללים, להוראות הנוהל ולהחלטות של הרשויות המוסמכות של האוניברסיטה. במסגרת סמכותו עליו לקבוע, בין השאר, כללים והוראות נוהל, לפעול במסגרת תקציב האוניברסיטה המאושר, וכן לקבוע תשלומים, הנחיות בדבר מלגות, מענקים ופרסים למטרות שונות, ולעשות את כל הפעולות הנראות לו נחוצות ומועילות לשם ניהולה התקין של האוניברסיטה ולשם שמירה על ענייניה.
- הנשיא אחראי לביצוע החלטות המועצה והוועד המנהל.
- הנשיא יכהן כיושב ראש הסנאט.
- הנשיא יגיש למועצה דו"ח שנתי מסכם על פעילות האוניברסיטה בסוף כל שנה אקדמית.
- הנשיא ימנה מנכ"ל ויועץ משפטי באישור הוועד המנהל, ונציב קבילות סטודנטים.
- הנשיא רשאי להעביר מתפקידו נושא משרה שהוא עצמו מינה, לאחר שקיים הליך שימוע.

נגיד

הנגיד מכהן כיו"ר מועצת האוניברסיטה. בתפקיד הנגיד יכהן נציג ציבור הפעיל באחד או יותר מתחומי העשייה הציבורית, הכלכלית, החברתית, התרבותית, החינוכית והמדעית לרבות אקדמיים בעלי שם בארץ ובעולם.

נגיד האוניברסיטה ייבחר על-ידי המועצה ברוב של שני שלישים מכלל חבריה. תקופת כהונתו של הנגיד היא ארבע שנים, והיא ניתנת להארכה.

הנגיד יוכל להתפטר מתפקידו לפני תום תקופת כהונתו בהודעה בכתב ליו"ר הוועד המנהל, שתימסר לפחות שלושה חודשים מראש. המועצה רשאית להחליט, ברוב של שני שלישים מחבריה, לסיים את כהונת הנגיד. נגיד שפרש מתפקידו ימשיך לכהן כחבר מועצה לכל ימי חייו.

המועצה רשאית לבחור משנה לנגיד וסגן נגיד. תקופות כהונתם של המשנה לנגיד ושל סגן הנגיד הן ארבע שנים וניתנות להארכה.

המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים

המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים מופקד על העניינים האקדמיים של האוניברסיטה בהתאם לסמכויות שהאציל לו הנשיא. המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים ימלא את מקום הנשיא בהיעדרו.

הנשיא ימנה משנה לנשיא לעניינים אקדמיים מבין חברי הסגל הבכיר של האוניברסיטה בדרגת פרופסור חבר לפחות, בהתייעצות עם הסנאט, באמצעות ועדה מייעצת לנשיא, שבחר הסנאט, ובאישור הוועד המנהל. המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים ימונה לתקופה של חמש שנים. הנשיא יקבע את תנאי עבודתו. המינוי ניתן להארכה לתקופה אחת נוספת בלבד.

מנכ"ל

המנכ"ל מופקד על העניינים המינהליים של האוניברסיטה בהתאם לסמכויות שהאציל לו הנשיא. הנשיא ימנה מנכ"ל, באישור הוועד המנהל. המנכ"ל ימונה לתקופה של חמש שנים. המינוי ניתן להארכה לתקופה אחת נוספת.

סגני נשיאים

הנשיא רשאי למנות סגני נשיא, בכפוף למפורט להלן, ולהאציל להם סמכויות

דיקנים כלל אוניברסיטאיים

הנשיא רשאי למנות דיקנים, מבין חברי הסגל הבכיר של האוניברסיטה בדרגת פרופסור חבר לפחות, בהתייעצות עם ועדה מייעצת לנשיא, שבחר הסנאט, ובאישור הסנאט.

הדיקנים מופקדים על תחומי הפעילות שבאחריותם. הם כפופים למשנה לנשיא לעניינים אקדמיים עם זיקה ישירה לנושאי תפקידים אחרים באוניברסיטה, לפי העניין. דיקן יקיים התייעצויות שוטפות עם המשנה לנשיא לעניינים אקדמיים וידווח לו ולנשיא על הפעילות בתחומי אחריותו. הנשיא, באישור הסנאט, יכול לסיים את כהונת הדיקן, לאחר שאפשר לו להשמיע את טענותיו.

ראשי מחלקות

המחלקה האקדמית היא יחידה אוטונומית שבה מתנהלים כל העניינים המקצועיים של הדיסציפלינות השייכות אליה. חברי המחלקות האקדמיות - סגל אקדמי בכיר, סגל ההוראה ומנחים - עוסקים במחקר, בפיתוח קורסים ובהוראתם.

7.8.4 מבנה ארגוני של ההנהלה הבכירה



7.8.5 התייחסות למנהיגות וניהול

מרכיב נכבד בעיסוקיהם של חברי הסגל הוא מילוי תפקידים מינהליים-אקדמיים. בכל תחום אקדמי יש חברי סגל בודדים בלבד, דבר הדורש מכל חברי הסגל להיות מעורבים בפעילויות המינהלה השונות. אין כמעט חבר סגל באוניברסיטה שאינו נושא בנטל אדמיניסטרטיבי, החל מהמשנה לנשיא לעניינים אקדמיים, הדיקנים, ראשי המחלקות והחטיבות האקדמיות, ראשי התחומים, יושבי הראש של ועדות, והחברים בוועדות השונות. ~ מדריך לחברי סגל חדשים, האוניברסיטה הפתוחה

7.9 בחירה ותפקידים של הנהלה אקדמית בדרג ביניים - סיכום

בטבלה 7 ניתן לראות סיכום של תהליך הבחירה, משך הכהונה, דרישות התפקיד וסמכויות של הנהלה אקדמית בדרג ביניים קרי: דיקני פקולטות, ראשי מחלקות, בתי ספר, יחידות אקדמיות נוספות ומכונים.

טבלה 7: סיכום תהליך הבחירה, משך הכהונה, דרישות התפקיד וסמכויות של דיקנים

מוסד/ תפקיד	תהליך הבחירה	משך הכהונה	דרישות	תפקידים וסמכויות
הטכניון – דיקן יחידה אקדמית	הצבעה חשאית במועצת הפקולטה	2 שנים + 1 / 2 שנים הארכה. עד 6 שנים רציפות	פרופסור מן המניין. במקרים מסוימים פרופסור חבר	<ul style="list-style-type: none"> בעל האחריות הכוללת לחיי היחידה. מבחינה אקדמית, תקציבית ומנהלית מייצוג היחידה בפני המוסדות האקדמיים והמנהליים של הטכניון הגשת הצעת תקציב מפורטת להנהלה עזרה לחברי הסגל האקדמי להתקדם במחקר יושב בראש מועצת יחידתו אחראי על קשר עם הסטודנטים בלימודי הסמכה ובתארים מתקדמים, עם חברי הסגל, החוקרים, הסגל הטכני והמנהלי של היחידה
אוניברסיטת בן גוריון – דיקן פקולטה	ועדת חיפוש בהתייעצות עם נשיא יגישו שמות המועמדים למועצת הפקולטה	3 שנים. מקסימום שתי כהונות	פרופסור או פרופסור חבר. בעל כישורים ניהוליים	<ul style="list-style-type: none"> הדיקן מרכז בידי את האחריות לחיי הפקולטה. עליו להבטיח את פעולתה התקינה של הפקולטה בהוראה, במחקר ובמינהל מייצג את הפקולטה כלפי הרקטור, הסנאט והרשויות האחרות של האוניברסיטה יושב ראש מועצת הפקולטה יקיים עם הרקטור התייעצויות שוטפות, וידווח לו ולנשיא - כל אימת שיתבקש לכך, ולפחות פעם בשנה - על פעילות הפקולטה יגיש דו"ח מסכם שנתי למועצת הפקולטה ולרקטור עושה למען התקדמותם של חברי הסגל במחקר מאשר את מינוי ראשי המחלקות וראשי יחידות אחרות

מוסד/ תפקיד	תהליך הבחירה	משך הכהונה	דרישות	תפקידים וסמכויות
אוניברסיטת בן גוריון – ראשי יחידות (בתי ספר/מחלקות/חוגים)	פורום בעלי הקביעות מבין חברי מועצת המחלקה	3 שנים (חד מחלקתי) 2 (בבית ספר רב מחלקתי, ברוטציה בין מחלקות) לכל היותר שתי כהונות	פרופסור חבר ומעלה	<ul style="list-style-type: none"> כפוף לדיקן הפקולטה ומייצג בפניו ובפני רשויות אחרות את היחידה יקיים עם הדיקן התייעצויות שוטפות וידווח לו על פעילות היחידה אחראי לטפח את שיתופי הפעולה בהוראה ובמחקר ירכז את הדרישות התקציביות של המחלקה ויקבע את החלוקה התקציבית במחלקה יגיש בסוף כל שנה אקדמית למועצת המחלקה ולדיקן הפקולטה דו"ח מפורט על מצב המחלקה
אוניברסיטת תל אביב – דיקן פקולטה	ועדת חיפוש, מינוי יאוושר בהצבעה חשאית של מועצת הפקולטה	5 שנים, כהונה נוספת של 3 שנים	איש אקדמיה בכיר בדרגת פרופ' מן המניין בעל כושר הנהגה אקדמית ויכולת ניהול	<ul style="list-style-type: none"> אחראי לביצוע של החלטות הרשויות המוסמכות של האוניברסיטה בעניינים אקדמיים, מנהליים ומשקיים, הנוגעים לפקולטה. אחראי להפעלה ולביצוע של החלטות מועצת הפקולטה וועדותיה. יו"ר ועדת המינויים הפקולטית. יקיים תהליכי בקרה אקדמית שנתית. ידווח לנשיא ולרקטור, אחת לשנה, בדבר פעולות הניהול של הפקולטה. מייצג את הפקולטה כלפי מוסדות האוניברסיטה
אוניברסיטת תל אביב – ראשי יחידות אקדמיות	ועדת חיפוש, מינוי יאוושר בהצבעה חשאית של מועצת היחידה	2 שנים, כהונה נוספת של שנתיים (חלק מבתי הספר כהונה של 4 שנים)	מרצה בכיר ומעלה	<ul style="list-style-type: none"> אחראי על ביצוע והפעלה של החלטות הרשויות המוסמכות של הפקולטה והאוניברסיטה הנוגעים ליחידה. אחראי על הפעלה וביצוע של החלטות מועצת היחידה וועדותיה. אחראי על מילוי של תפקידי בקרה, דיווח והערכה בנושאים אקדמיים-מחקריים, מנהליים

מוסד/ תפקיד	תהליך הבחירה	משך הכהונה	דרישות	תפקידים וסמכויות
				ומשקיים, ודיווח תוצאות בדיקתו לדיקן הפקולטה. <ul style="list-style-type: none"> מייצג היחידה האקדמית כלפי הפקולטה וכלפי האוניברסיטה.
אוניברסיטת חיפה – דיקן פקולטה	ועדת חיפוש, מינוי יאוושר בהצבעה חשאית של מועצת הפקולטה	4 שנים, כהונה נוספת של שנתיים	פרופסור חבר ומעלה	<ul style="list-style-type: none"> מופקד על ניהול הפקולטה מבחינה אקדמית, מנהלית ומשקית מייצג את הפקולטה בפני כל רשויות האוניברסיטה. יקיים התייעצויות שוטפות עם הרקטור ודיווח לרקטור ולנשיא על פעילות הפקולטה. יכהן כיו"ר מועצת הפקולטה, חבר הסנאט, חבר הועדה המתמדת ויו"ר ועדת המינויים של הפקולטה
אוניברסיטת חיפה – ראש בית ספר	יתמנו ע"י הרקטור והנשיא	3 שנים, כהונה נוספת של שנתיים		<ul style="list-style-type: none"> יהיה חברי סנאט והוועדה המתמדת. מופקד על ניהול בית-הספר בתחום האקדמי, המינהלי והכספי.
אוניברסיטת חיפה – ראש חוג	מועצת החוג בוחרת בראש החוג בבחירות חשאיות	3 שנים, כהונה נוספת של שנתיים	מרצה-בכיר ומעלה, בעל קביעות	<ul style="list-style-type: none"> ינהל את פעולות החוג וידאג להתפתחותו בתחומי ההוראה והמחקר. נציג החוג ודוברו בפני המוסדות האקדמיים והמנהליים של האוניברסיטה. יו"ר מועצת החוג המורחבת ויושב-ראש מועצת החוג. ידאג למינוי, לקידום או להליכים להפסקת עבודה של מורי החוג בכל הדרגות.
אוניברסיטת בר אילן – דיקן פקולטה	ועדת חיפוש, המחצת מועצת הפקולטה, אישור הסנאט	3 שנים, כהונה נוספת של שנתיים	חבר סגל הפקולטה במשרה מלאה	<ul style="list-style-type: none"> הדיקן הינו הסמכות האקדמית העליונה בפקולטה שלו בכפוף לסנאט ולרקטור מייצג את הפקולטה בפני מוסדות האוניברסיטה וכלפי חוץ. יזמן את ועדות הפקולטה ולרכז את פעילותן. יכין את הצעת תקציב הפקולטה תוך תיאום עם ראשי היחידות האקדמיות.

מוסד/ תפקיד	תהליך הבחירה	משך הכהונה	דרישות	תפקידים וסמכויות
				<ul style="list-style-type: none"> • יפקח על ביצוע תוכניות הלימודים, המחקר והתקציב המאושרים. • יחווה דעתו בעניין מינוי חברי סגל בפקולטה, הפסקת מינוים, מעמדם והעלאתם בדרגה. • אחראי על קבלת דו"חות על ההוראה והמחקר, ועל העניינים התקציביים והמנהליים במחלקותיהם מראשי מחלקות. • יכריע בענייני מעמדם האקדמי של תלמידי הפקולטה בהתאם לתקנון הסטטוס של הסנאט. • יפקח על עבודת העובדים המנהליים בפקולטה.
אוניברסיטת בר אילן – ראש מחלקה/ בית ספר	יתמנה על ידי הוועדה המרכזת על פי המלצה של ועדת חיפוש	3 שנים, כהונה נוספת של שנתיים	חבר סגל הפקולטה במשרה מלאה מרצה בכיר ומעלה	<ul style="list-style-type: none"> • ירכז פעילות המחלקה, יפקח על ביצוע תכנית הלימודים והתקציב המאושרים של המחלקה ועל עבודת העובדים המנהליים בה • יציע לשלטונות המוסמכים מינוי חברי סגל, שינוי במעמדם והעלאה בדרגתם או פיטורם, ושינויים בתוכנית הלימודים של המחלקה. • אחראי בפני דיקן הפקולטה שמחלקתו שייכת אליה.
אוניברסיטת בר אילן – ראש מכונים	ימונה על ידי הוועדה המרכזת, בהודעה לחברי הסנאט	3 שנים, כהונה נוספת של 3 שנים	בעל מינוי אקדמי קבוע באוניברסיטה, במסלול הרגיל, מדרגת פרופ' חבר ומעלה	<ul style="list-style-type: none"> • אחראי לקיום מחקר ברמה נאותה בתחום שהמכון עוסק בו. • אחראי על עידוד פעילות מחקרית מתוך תקציב המכון, לרכישת אמצעים הנדרשים לביצוע ולפיתוח המחקר במכון. • אחראי על דיווח שנתי על פעילותו האקדמית של המכון. • אחראי להגשת הצעת התקציב, לפיקוח על עמידה במסגרת התקציב שאושרה, ולדיווחים על השימוש בתקציב.

מוסד/ תפקיד	תהליך הבחירה	משך הכהונה	דרישות	תפקידים וסמכויות
				<ul style="list-style-type: none"> אחראי על ניהול האקדמי והמינהלי של המכון. מייצג את המכון כלפי האוניברסיטה וכלפי חוץ.
האוניברסיטה העברית – דיקן פקולטה	יתמנה על ידי מועצת הפקולטה מתוך מועמדים של ועדת חיפוש	4 שנים, כהונה אחת נוספת	פרופסור מן המניין, במקרים מסוימים פרופסור חבר	<ul style="list-style-type: none"> אחראי לניהול הפקולטה, והוא מייצג את הפקולטה לפני הרקטור והרשויות האחרות של האוניברסיטה. יקיים התייעצויות שוטפות עם הרקטור וידווח לנשיא ולרקטור באופן שוטף על פעילות הפקולטה. ישא באחריות בפני הרקטור על ניהול הפקולטה. ישב בראש מועצת הפקולטה, והוא רשאי להשתתף בכל הוועדות שהקימו המועצה, המחלקות או יחידות אחרות של הפקולטה. יביא לפני הוועדה המתמדת של הסנאט את כל הצעותיה של מועצת הפקולטה הטעונות דיון והחלטה של הסנאט או של הוועדה המתמדת.
האוניברסיטה העברית – ראש מחלקה/ יחידה אקדמית	לפי גודל היחידה	שנתיים או שלוש לפי החלטת היחידה	מרצה בכיר ומעלה	<ul style="list-style-type: none">
אוניברסיטת אריאל – דיקן פקולטה	ועדת בחירה	4 שנים, כהונה נוספת של 4 שנים	פרופ' מן המניין או פרופ' חבר	<ul style="list-style-type: none"> ממונה על כל העניינים האקדמיים והמנהליים של הפקולטה. יושב בראש מועצת הפקולטה ויכין את סדר היום שלה. אחראי ליצירת התשתית הפיזית והתפעולית למערכת ההוראה האקדמית והפעילות המחקרית בפקולטה. מייצג את הפקולטה וישתתף בטקסים אקדמיים.

מוסד/ תפקיד	תהליך הבחירה	משך הכהונה	דרישות	תפקידים וסמכויות
				<ul style="list-style-type: none"> • יעביר לרקטור החלטות של מועצת הפקולטה הדורשות את אישור הסנאט. • יטפל בבעיות משמעת של חברי הסגל האקדמי בפקולטה, לאחר שטופלו ע"י ראש המחלקה. • יהיה שותף, בתיאום עם המזכיר האקדמי ובכפוף לתקציב מאושר, על מינויים, קידומים בדרגות, קביעות ופיטורי עובדים מנהליים הכפופים לו ישירות בפקולטה. • יאשר זכאות לתואר ראשון של סטודנטים בפקולטה
אוניברסיטת אריאל – ראש מחלקות/ בתי הספר/ חוג	ועדת בחירה	שנתיים או שלוש לפי קביעת היחידה, כהונה נוספת	מרצה בכיר לפחות	<ul style="list-style-type: none"> • ממונה על כל העניינים האקדמיים והמנהליים של המחלקה. • יושב בראש מועצת המחלקה • רשאי להשתתף ולהצביע בכל הישיבות של וועדות המחלקה. • אחראי ליצירת התשתית הפיזית והתפעולית למערכת ההוראה האקדמית והפעילות המחקרית • מייצג את המחלקה וישתתף בטקסים אקדמיים. • יעביר לדיקן החלטות של מועצת המחלקה הדורשות את אישור מועצת הפקולטה. • יטפל בבעיות משמעת של חברי הסגל האקדמי במחלקה. • יהיה שותף, בתאום עם המזכיר האקדמי ובכפופות לתקנון מאושר, על מינויים, קידומים בדרגות ופיטורי עובדים הכפופים לו ישירות. • ימליץ על זכאות לתואר ראשון של סטודנטים במחלקה • ייזום מינוי, קידום ו/או הארכת מינוי של חברי הסגל האקדמי במחלקה

תפקידים וסמכויות	דרישות	משך הכהונה	תהליך הבחירה	מוסד/ תפקיד
				האוניברסיטה הפתוחה – אין מידע
				מכון וייצמן – אין מידע



neaman.org.il

מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית | קרית הטכניון,
חיפה 3200003 | טל. 04-8292329 | info@neaman.org.il

השכלה גבוהה