

מבט לאחור, מבט לפנים

סקירה של שמונה שנות נשיאות

מאת איתמר רבינוביץ



לשכת נשיא // אוניברסיטת תל-אביב
מאי 2007



מבט לאחור, מבט לפנים

סקירה של שמונה שנות נשיאות

מאת איתמר רבינוביץ

לשכת נשיא
אוניברסיטת תל-אביב
מאי 2007

מבט לאחור, מבט לפנים

תוכן עניינים

3	א. נקודת המוצא
8	ב. המהפך של 2001/2000
10	ג. התמודדות עם המשבר
10	(א) שלב ההתייעלות והבלימה
12	(ב) השלב האסטרטגי-מבני
19	ד. שינוי במדיניות הממשלתית
21	ה. שמונה שנים של פרויקטים
22	ו. בניה ופיתוח פיזי
24	ז. מבט לעתיד
25	ח. שלמי תודה

א. נקודת המוצא

תכנית הפעולה אותה התווייתי והצגתי עם בחירתי ותחילת כהונתי כנשיא אוניברסיטת תל-אביב, התבססה על תפיסה של אופי, איכות ומצב האוניברסיטה ועל שורה של יעדים:

(1) בתקופה של כארבעים שנה השיגו מייסדי האוניברסיטה, ראשיה והסגלים שלה הישגים מרשימים ובנו בנין מפואר. בפרק זמן קצר יחסית הייתה האוניברסיטה לאוניברסיטה הגדולה והמשפיעה ביותר בישראל ובתחומים רבים גם לאוניברסיטה מצוינת במונחים ישראלים ובין-לאומיים. המוניטין של אוניברסיטת תל-אביב נבע משלושה מקורות עיקריים:

(א) מוקדי מצוינות בשורה של תחומים מדעיים ואקדמיים.

(ב) בתי הספר המקצועיים שלה בתחומים כמו ניהול, משפטים, רפואה והנדסה.

(ג) מכוני מחקר ו"מכוני חשיבה" בעלי מעמד והשפעה בישראל, בעולם היהודי ובזירה הבין-לאומית.

(2) הבניה הפיזית של הקמפוס הושלמה במידה רבה (למעט כמה יוצאים מהכלל), ובמקביל הקפאה המדינה את מספר הסטודנטים המתקצבים שהאוניברסיטה יכולה לקלוט. לכן, ברור היה שיש להעניק עדיפות ברורה יותר לפיתוח אקדמי על פני פיתוח פיזי.

(3) מבחינה תקציבית הייתה האוניברסיטה פרושה דק. בשנות התשעים היו התקציבים מאוזנים או מאוזנים כמעט (לקראת הכנת התקציב של השנה המתחילה ב- 1.10.99 הצטייר גרעון תפעולי של כ- 40 מליון ₪). לאוניברסיטה היו קרנות קטנות יחסית, ומאידך היה לה חוב אקטוארי גדול. גיוס התרומות פיגר אחרי זה של שלוש "האחיות הותיקות" של ההשכלה הגבוהה. ברור היה שיש להגדיל את גיוס התרומות, להתחיל לייצר הכנסות ממסחור נכס ורוח, להתאים את תפעול האוניברסיטה לדפוסי התקצוב של ות"ת ולהגדיל את גיוס כספי המחקר בייחוד מקרנות תחרותיות.

(4) נקודה אחרונה זאת הייתה קשורה לסוגיית איכותה המדעית-אקדמית של האוניברסיטה. מעמדה ומיצובה האקדמיים של האוניברסיטה נקבעו על-ידי שורה של יחידות מצטיינות, אך ברי היה שאלה נפגעים על-ידי קיומן של יחידות חלשות יותר שהישגיהן האקדמיים נמוכים יותר (גיוס כספי מחקר, מספר דוקטורנטים, מספר מלגות קיום לדוקטורנטים, אחוז גבוה מדי של מתן קביעות).

(5) מנהל ומשילות (governance). ברור היה שהמנהל האוניברסיטאי הן במרכז והן ביחידות זקוק לניעור והתחדשות וכי המבנה החוקתי והממשל האוניברסיטאי טעונים רפורמה. עניין זה היה קשור לויכוח שהתפתח במהרה ברמה הלאומית (ועדת מלץ) והיה כרוך בשאלות עקרוניות של מעמד הסגל בניהול האוניברסיטה. אך ברי היה, שגם בלא לגרום טלטלה בסוגיות רגישות שהיו מוכרות היטב בהווה האוניברסיטאית (יחסי נשיא-רקטור, מעמד וגודל הסנאט) יש צורך דחוף בשינויים מבניים (גודל הוועד המנהל, תפקיד חבר הנאמנים הבינ"ל, תפיסת תפקוד הדקאנים, וכו').

הדיון על המבנה החוקתי-ניהולי של האוניברסיטה לא היה ייחודי לאוניברסיטת תל-אביב. מאז "השביתה הגדולה" של הסגל האקדמי באוניברסיטאות ישראל וחתימת הסכם השכר של 1994 לחצו אנשי אגף התקציבים של משרד האוצר לשנות את עקרונות ודפוסי הניהול של האוניברסיטאות. הם טענו שבמבנה, כפי שהיה קיים (מבנה דואלי או דואלי בחלקו) -- של חלוקת סמכויות בין המנהל לרשויות האקדמיות, "ריבונות" הסנאט, בחירת ממלאי תפקידים (רקטור, דקאנים) על-ידי הסגל האקדמי -- לא ניתן לנהל את האוניברסיטאות כהלכה. לחץ זה הביא להקמת "ועדת מלץ" בה נדון בהרחבה בהמשך והיה, כך הסתבר בדיעבד, אחד הגורמים שהביאו בסוף שנות התשעים ובראשית העשור הבא לשינויים עמוקים בנוף ההשכלה הגבוהה בישראל.

(6) מיתוג האוניברסיטה. שאלה זאת קשורה באורח הדוק לגיוס משאבים. מן המפורסמות היה כי אוניברסיטת תל-אביב נחשבת למצטיינת, מרכזית ו"יוקרתית" בישראל, אך אינה מוכרת דיה בקהילות היהודיות בצפון אמריקה ומערב אירופה – המקור העיקרי לגיוס כספים לפיתוח הפיזי והאקדמי של אוניברסיטאות בישראל. זאת הייתה סיבה חשובה – אך לא יחידה – לפער בין הסכומים שגויסו על-ידי אוניברסיטת תל-אביב בהשוואה למוסדות ותיקים ומוכרים יותר כמו מכון וייצמן, הטכניון והאוניברסיטה העברית.

(7) בישראל, לעומת זאת, נתפסה אוניברסיטת תל-אביב לא רק כאוניברסיטה מצטיינת אלא גם כ"אליטיסטית", אוניברסיטה שקשה להתקבל אליה (במיוחד במקצועות מבוקשים). בקרב סטודנטים ומועמדים ללימודים נתפסה האוניברסיטה כמתנשאת, קשוחה ו"בלתי ידידותית למשתמש". מיקומה של האוניברסיטה כאוניברסיטה אורבאנית בלב המטרופולין העיקרי של ישראל והמספר הקטן של חדרי מעונות לסטודנטים הפריעו לפיתוח חיי וחווית הקמפוס. גודל הסגל (קרוב ל- 1,400 חברי סגל בכיר) ודפוסי העבודה שלו הפריעו לגיבוש תודעה ולויאליות כלל אוניברסיטאית.

(8) אוניברסיטת תל-אביב הייתה לא רק הגדולה באוניברסיטאות ישראל אלא גם המגוונת בהן – תשע פקולטות על פני ספקטרום שהתחיל במדעים ה"קשים" והסתיים בפקולטה לאמנויות. מצב זה יכול היה להוליך לחוסר מיקוד ופיזור משאבים או, בניהול מתאים, להמשך פיתוחה של אוניברסיטה מגוונת ותכניות רב-תחומיות ובינתחומיות במובנם המלא של מונחים אלה.

(9) נקודת תורפה משמעותית במערך של האוניברסיטה נגעה לחשיפה הבין-לאומית שלה. באוניברסיטה פעלו בהצלחה רבה שתי תכניות בין-לאומיות (בית-הספר האמריקאי לרפואה ותכנית קלוג-רקנאטי) ובהצלחה פחותה יותר בית-הספר לתלמידי חו"ל. כן היו לאוניברסיטה מערכת של הסכמים ושיתופי פעולה אפקטיביים עם מספר אוניברסיטאות בעולם, אך בקמפוס של קרוב ל- 30,000 סטודנטים שהו מאות בודדות של סטודנטים זרים ומספר זעום של פרופסורים אורחים ופוסט-דוקטורנטים מחו"ל.

מתוך נקודות מוצא אלה נגזרה תכנית ראשונית שעיקריה:

(1) קביעת יעדים ועדיפויות לפיתוח אקדמי במגמה לחזק את מוקדי המצוינות הקיימים, לפתח תחומי מחקר והוראה חדשניים, ולבנות תכניות רב-תחומיות על מנת לנצל בצורה מלאה יותר

את העושר והמגוון של הקמפוס התל-אביבי. לגיוס כסף למבנים חדשים (להוציא מתקנים מחקריים כמו FMRI, SPF) ניתנה עדיפות נמוכה. לעומת זאת הוקצתה עדיפות גבוהה להקמה ומימון של בקרה אקדמית חיצונית של היחידות האקדמיות – תנאי הכרחי לקיומה של אוניברסיטת מחקר ברמה גבוהה (בקרה כזאת קוימה בשנים קודמות על בסיס לא-סדיר). לצורך זה גויסה תרומה ייעודית שהועמדה לרשות הרקטור לשם בנייה והפעלה של מערכת בקרה חיצונית על היחידות האקדמיות.

(2) בנייה מחדש של חברת "רמות" שתכליתה העיקרית מסחור נכסי הידע של אוניברסיטת תל-אביב. חברת "רמות" הייתה קיימת מזה שנים רבות והיו לה מספר מקורות הכנסה נאים כמו הוצאה לאור של ספרי לימוד, שרותי תעשייה ובתקופה מסוימת "רמות משפט". אך להבדיל ממכון וייצמן והאוניברסיטה העברית, שנהנו מהכנסה שנתית שוטפת וגבוהה מנכסי רוח, זכתה אוניברסיטת תל-אביב להכנסות זעומות בתחום זה. קשה להגזים בחשיבותן של הכנסות ממקור זה המקטינות את תלותה של האוניברסיטה בהקצבה הממשלתית, ומעמידות לרשות המוסד משאבים חופשיים (להבדיל מתרומות מיועדות) לפיתוח אקדמי. למותר לציין כי לצד בניית זרם הכנסות מיישומי פירות המחקר בקמפוס, חייבת הנהגת הקמפוס לשמור על מרכזיותו של המחקר הבסיסי ולצמצם הטיה חדה מדי של חוקרים לתחומים יישומיים.

מכל מקום, מסיבות שלא כאן המקום לפרטן לא תורגם הנפח המחקר-יישומי המרשים בקמפוס התל-אביבי להכנסות עבור המוסד. די לציין שערב כניסתי לתפקיד בוצעה רכישת ענק של חברה שצמחה בקמפוס על-ידי חברה אמריקאית בלא שהאוניברסיטה זכתה באגורה אחת. על-מנת לשנות מצב זה מיסודו, גויס כבר בשלב מוקדם מומחה בעל שם וניסיון, ישראלי ובין-לאומי, בתחום זה, יצחק קולברג, שהתפטר מתפקיד דומה באוניברסיטת ניו-יורק והצטרף לאוניברסיטת תל-אביב על מנת לבנות מחדש את חברת "רמות". בשלב מאוחר הרבה יותר חובר באוניברסיטה "תקנון פטנטים" חדש, שנועד לבסס את התשתית הפורמלית לפעולתה של חברת "רמות".

(3) את המאמץ העיקרי בתחום גיוס הכספים ובניית אגודות ידידים לאוניברסיטה החלטתי, מסיבות מובנות, להשקיע בארצות הברית. הטבלה הבאה מציגה תמונה ברורה של דפוס גיוס הכספים (במיליוני דולרים) של האוניברסיטה בשנים קודמות.

שנה	ארה"ב (מ' דולר)	סה"כ (מ' דולר)
1980/81	1.9	9.4
1985/86	6.4	17.6
1988/89	10.2	20.7
1994/95	8.5	35.5

הטבלה מצביעה בברור על חולשה והישגים נמוכים בארצות הברית, שהיא מקור ההכנסה העיקרי של אוניברסיטאות ישראליות אחרות, בהיותה יוצאת דופן בשל הצבר המשאבים וחוקי המס הקיימים בה. לצד ניצול קשרי האישיים בארצות הברית, התבקשו צעדים כמו קירוב אישים בולטים בצמרת הכלכלית-ציבורית של יהדות ארה"ב לאוניברסיטה, ושינויים

אישיים ומבניים בסגל המקצועי באגודת הידידים. שם האגודה הוסב מ- AFTAU (American Friends of Tel-Aviv University) ל- TAUAC (Tel-Aviv University) (American Council) כדי למשוך דור צעיר יותר של פעילים ותורמים. כמו הוקמו Boards of Overseers לבתי ספר ומכונים ובצורה כזאת הורחב עד מאד מעגל הפעילים באוניברסיטה. הטבלה בעמ' 22 מציגה את השינוי בתוצאות.

(4) כבר בשלב מוקדם הושגו שלוש תרומות גדולות להקמת שלושה בתי-ספר חדשים באוניברסיטה.

שניים מבתי-הספר נועדו להיות "וירטואליים" (ללא תוספת בניה או תקנים) כשהם מיועדים למנף פעילות המושתתת על ניצול כוח האדם האקדמי הקיים באוניברסיטה כשהוא מאוגד בתצורות חדשות:

(א) בית-הספר ללימודי הסביבה על שם משפחת פורטר בתרומה של 10 מליון דולר (שהוגדלה ברבות השנים על מנת לאפשר הקמת בנין לבית-הספר).

(ב) בית-הספר לממשל ומדיניות על שם הארולד הרטוג בתרומה דומה.

בית-ספר שלישי לניהול טכנולוגיה גבוהה (HTMS) הוקם בפקולטה לניהול בתרומת קרן סאקט"א רש"י ונקרא על שם אבי משפחת LEVEN. בית-הספר נועד לטפח שכבת מנהלים להיי-טק הישראלי אך, לדאבוני, בשל משבר ההיי-טק של ראשית שנות האלפיים ובשל סיבות נוספות, כשל הניסיון ובית-הספר נסגר (קרן סאקט"א רש"י ממשיכה לתרום סכום שנתי למכון BRM לטכנולוגיה וחברה שהוקם לאחרונה).

(5) מאמץ מיוחד הוקדש לפיתוח תכניות של מעורבות חברתית ופתיחת הקמפוס לסטודנטים מישראל "השנייה" ו"השלישית". תדמיתה האליטיסטית של אוניברסיטת תל-אביב ומיקומה ברמת-אביב דרשו גישה חדשה ויצירתית ושינוי מהותי ותדמיתי שיביא לקמפוס סטודנטים מן "הפריפריה". תרומה גדולה של קרן פרייס-ברודי אפשרה פתיחת תכנית חדשנית ורחבת היקף ביפו. תכנית לנדא לשוויון באמצעות החינוך ומרכז עמירם סיון למעורבות חברתית הוקמו בשלב מאוחר יותר. היחידה לנוער שוחר מדע באמצעות "אוניברסיטת קיץ לנוער" ושורה של תכניות אחרות הביאה לאוניברסיטה מספר משמעותי של תלמידים וסטודנטים. הוקמה תכנית "מלגאי הנשיא" לתמיכה בסטודנטים שהתקבלו במסגרת תכנית "העדפה מתקנת". מאוחר יותר יצאה מתוך הפקולטה למשפטים תכנית חדשנית לקבלת סטודנטים שלא על בסיס ציוני הבגרות והמבחן הפסיכומטרי אלא על-פי מיקומם בכיתה או במחזור בתיכון. לאור הצלחתה הראשונית הורחבה התכנית גם לפקולטות אחרות באוניברסיטה וכן זכתה למענק נדיב של קרן לגאסי המאפשרת לסטודנטים שהתקבלו במסגרת זאת לזכות במלגה משמעותית.

(6) בתחום שינוי המבנה החוקתי-משילולי של האוניברסיטה החלטתי להמתין לשנתיים האחרונות של תקופת הכהונה הראשונה שלי (בהנחה שהיא תוארך, על פי החוקה, בארבע שנים נוספות). החלטה זאת נבעה מהכרה בכך שרפורמה אשר תהיה כרוכה בהעצמה

משמעותית של מוסד הנשיאות, תתקל בהתנגדות של חלק מהסגל וחברי הסנאט וכי קל יהיה יותר להעביר אותה כאשר ברי כי מדובר בהעצמת הנשיאים הבאים ולא בהעצמה אישית.

(7) סוגיה חשובה אחרת לגביה החליטה הנהלת האוניברסיטה להמתין הייתה סוגיית המעבר של הסגל האקדמי מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת. מדובר באחת הבעיות הקשות של מערכת ההשכלה הגבוהה שנוצרה במשך עשורים במהלכם נמצאו הסגלים של מספר אוניברסיטאות (בחלק מן המקרים גם הסגל המנהלי) בתכנית של פנסיה תקציבית ולא צוברת. מצב זה טופח בתקופה מסוימת על-ידי המדינה שלא רצתה בהגדלת תקציבי המוסדות לצורך ביצוע הפרשות פנסיוניות. סגלים דבקו בפנסיה התקציבית שתנאיה היו נדיבים יחסית. רק באמצע שנות התשעים הבינו האוצר, הנהלות האוניברסיטאות וחלק מן הסגל שסוגיית הפנסיה התקציבית היא פצצת זמן מתקתקת שכבר יצרה חובות אקטואריים ענקיים ואיימה להטיל עול בלתי נסבל על תקציבי המוסדות. באוניברסיטת תל-אביב הסכים הארגון היציג של הסגל האקדמי להיכנס למו"מ בסוגיה זאת, אך עמד על כך שקודם יושלם המו"מ עם הסגל של האוניברסיטה העברית. לדאבוני קבלנו עמדה זאת ובדיעבד ברור שהייתה זאת טעות, כפי שיפורט עוד להלן.

(8) התפתחות חשובה שארעה בשנת 2000 נבעה מיוזמתו של דן דוד, אחד מתורמיה החשובים של האוניברסיטה, הגר ברומא. דן דוד החליט להקים קרן בת 100 מליון דולר שתחלק מדי שנה שלושה פרסים בני מליון דולר כל אחד על-פני "שלושת מימדי הזמן" – עבר, הווה ועתיד. דן דוד הציע לי אישית ולאוניברסיטת תל-אביב להקים ולנהל את הפרס עבורו. הסכמתי בשמחה בשני תנאים:

א. ש- 10% מכספי הפרס יוענקו לתלמידים מתקדמים בתחום בו ניתן הפרס באותה שנה, רובם מאוניברסיטת תל-אביב.

ב. שהקרן תקצה סכום נוסף לכיסוי חלק נכבד מההוצאות הכרוכות בניהול הפרס.

תוך זמן קצר נבנה הפרס עם משרד ומינהלה באוניברסיטת תל-אביב וחבר מנהלים בין-לאומי. הפרסים הראשונים הוענקו בשנת 2001.

הפרס הוא מפעל מרשים ורב ערך בפני עצמו. לחלקה של אוניברסיטת תל-אביב בפרס יתרונות רבים מבחינתה: מוניטין ופרסום בין-לאומי, קשר עם מדענים ומוסדות מדעיים ואקדמיים ברחבי העולם, קשר עם דמויות בין-לאומיות מובילות בתחומי תרבות, אמנות, תקשורת ועסקים, נוכחות בקמפוס של הזוכים בפרס, וכמובן, המלגות.

בשנת 2006 הצטרפה למפעל ממשלת צרפת באמצעות משרד התרבות והתקשורת. נקבע כי משרדו ומרכזו של הפרס יישארו באוניברסיטת תל-אביב, נציגים צרפתיים יצטרפו למועצת המנהלים ולפאנלים של הפרס וכי פעם בשנתיים יוענקו הפרסים בפריז. במרץ 2007 התקיים טקס הענקת הפרס באופרה של פריז. חלק מאירועי הפרס בשנה שבה הוא מוענק בפריז כולל ביקור של חלק מן הזוכים בקמפוס (כפי שאכן יקרה באירועי מושב חבר הנאמנים של האוניברסיטה השנה).

ב. המהפך של 2001/2000

בשנים 2000 – 2001 הצטלבו מספר תהליכים ואירועים שהטילו את אוניברסיטת תל-אביב כמו גם את כלל מערכת האוניברסיטאות בישראל למשבר עמוק. המשבר האקוטי של השנים 2002 – 2004 נפתר מעיקרו אך אותותיו ניכרים עדיין במערכת שיצאה ממנו פגועה וקצוצת משאבים.

רק בסוף 2006 הקימה ממשלת אולמרט את "ועדת שוחט" שנועדה להתמודד עם הפגיעה המתמשכת, להחזיר את תקציבי האוניברסיטאות לרמה של שנת 2000 ולהבטיח אפשרויות צמיחה בעתיד. "ועדת שוחט" נמצאת עתה בעיצומה של מלאכתה המורכבת, תוך שהיא נתקלת בהתנגדות מאגודות הסטודנטים (המתנגדים להעלאת שכר הלימוד) ומארגוני הסגל (החוששים משינוי תנאי העסקתם).

ואלה עיקרי התהליכים והאירועים שהצטלבו, כאמור, בשנים 2000 – 2001.

(1) המשבר הלאומי – בטחוני בישראל לאחר פריצת ה"אינתיפאדה השנייה" שהביא למשבר כלכלי תקציבי. אגף התקציבים של האוצר השית קיצוץ כבד על תקציבי ההשכלה הגבוהה. קיצוץ זה הוחרף בשל אבדן אמון בין אגף התקציבים לבין הות"ת ("הוועדה לתכנון ותקצוב") שליד המועצה להשכלה הגבוהה, וכתוצאה מהעדר תמיכה ואף עוינות של שרת החינוך דאז, שלא זה בלבד שלא נלחמה ליד שולחן הממשלה עבור תקציב ההשכלה הגבוהה, אלא אף העבירה 50 מליון ₪ מבסיסו של תקציב זה לתקציב משרד החינוך.

(2) שבירת דפוסי העבודה ושיווי המשקל העדין בין משרד האוצר, משרד החינוך, המועצה להשכלה גבוהה והות"ת. מערכת מורכבת זאת פעלה בהצלחה רבה במשך כשני עשורים (מאז 1977) והייתה אחראית במידה רבה לפריחת מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל. לשבירת דפוסי העבודה והאיזון העדין הייתה השפעה הרסנית. אחד הביטויים לשבר הזה היה אי-חידוש ההסכם הרב-שנתי בין הות"ת והאוצר בשנת 2002.

(3) החלטת "ועדת וינוגרד", בלחצה של ממשלת ברק ולמרות הסתייגות שר ומשרד האוצר, להוריד את שכר הלימוד במוסדות להשכלה גבוהה ב- 50% על פני מספר שנים. אמנם הובטח למוסדות כי הם ישופו על אבדן ההכנסות אך האוצר הבהיר בו בזמן כי לא יהיה בכוחו (או ברצונו) להקציב בשנים הבאות משאבים הן לצמיחה ופיתוח והן לשיפוי עבור הורדת שכר הלימוד.

(4) האופן בו הוקמה ותוקצבה מערכת המכללות. אני מדגיש "האופן" שכן עצם הקמת מערכת המכללות והרחבת הנגישות היו מהלך מבורך. אך בעוד שלהלכה הן הוקמו בהנחה שהתקצוב לסטודנט במכללה יעמוד של 75% מהתקצוב לסטודנט באוניברסיטה (ובהמשך אף היה צפוי לרדת ל- 60%) הרי מסתבר כי במציאות היה התקציב גבוה הרבה יותר. פרוש הדבר היה עצירת צמיחה וגידול באוניברסיטאות ותקציביהן והקטנה למעשה של חלקן של האוניברסיטאות בעונה התקציבית של ההשכלה הגבוהה. התפתחות זאת מודגמת בטבלה הבאה:

סטודנטים לתואר ראשון	תשנ"ה	תש"ס	תשס"ה
סה"כ אוניברסיטאות	62,888	66,951	69,910
סה"כ מכללות	3,201	15,334	43,055
חלקן של האוניברסיטאות	95%	81%	62%

(5) כניסת שחקנים חדשים לזירת ההשכלה הגבוהה: מכללות פרטיות ושלוחות זרות. אני מבקש להדגיש שאני רואה בחיוב את עצם הקמת המכללות הפרטיות (כל עוד הן פרטיות באמת) אבל אי אפשר להתעלם מן ההשלכות שהיו בהכרח להתפתחויות אלו על הדפוסים המקובלים בהשכלה הגבוהה. כך לדוגמא הזיקה הברורה בין פתיחת אלפי מקומות לימוד לתואר ראשון בבתי ספר חדשים למשפטים וניהול לבין התדלדלות שורות התלמידים מפקולטות למדעי הרוח באוניברסיטאות המחקר.

(6) התערבות של המערכת הפוליטית בניהול המערכת האוניברסיטאית וזאת על אף קיומו של סעיף 15 בחוק ההשכלה הגבוהה המבטיח קיום "חופש אקדמי". בהקשר זה אזכיר את הניסיונות להכתיב לאוניברסיטאות מדיניות קבלה, הפיכת תפקיד מנכ"ל הות"ת (לתקופה מסוימת) ל"משרת אמוץ" (דהיינו מינוי פוליטי) ועוד.

התוצאה הקשה ביותר של התפתחויות אלו הייתה אבדן של יותר מ- 1.1 מיליארד ₪ בתקציב ההשכלה הגבוהה, שרובו הושט על האוניברסיטאות. גרזן הקיצוצים הונף והונחת מדי שנה על האוניברסיטאות, דבר שהפך את ההתמודדות עם הגרעון לניסיון טיפוס על מדרון תלול וחלקלק. את מימדי וקצב הקיצוץ התקציבי ניתן לראות בטבלה הבאה:

שנה	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	סה"כ 2001-2007
קיצוץ נומינלי (מ' ₪)	160	220	215	253	60	167	43	1,118

קיצוצי התקציב מותנו במידה קטנה באמצעות הגדלת מספרי הסטודנטים, שממנה נהנו רק המכללות, ודרך תכניות ההבראה (שהחלו בתשס"ד והגיעו בתשס"ז ל- 307 מליון ₪) שנועדו לתמוך בפרישות המוקדמות ובגידול העצום בעלויות הפנסיה התקציבית בכל האוניברסיטאות. התקציב הרגיל (כולל גידול הסטודנטים במכללות וללא תכניות ההבראה) קוצץ ב- 16% במחירים שוטפים (מכ- 5.9 מיליארד ₪ בתשס"א לכ- 5.0 מיליארד ₪ בתשס"ז). התאמה ריאלית שלו למדד עלויות ההשכלה הגבוהה מחייבת הפחתה של כ- 10% נוספים כלומר מדובר בקיצוץ ריאלי של יותר מ- 24%.

אוניברסיטת תל-אביב הוכתה על-ידי קיצוץ זה מכה כפולה וקשה:

(1) קיצוץ ואבדן הכנסה

(2) קטיעת הצמיחה וגידול התקציב האינקרמנטלי שהיה כרוך בה כנתון שנלקח כמובן מאליו בתקופת הגידול וההתרחבות של שנות התשעים.

כפי שכבר הזכרתי אוזן הגרעון התפעולי של השנים 1999/2000 על-ידי הקצבה מיוחדת של הות"ת ועל-ידי קיצוץ "קל" של 20 מליון ₪. תקציב 2000/1, כך הסתבר בדיעבד כבר היה גרעוני, ובתקציב 2001/2 נוצר גרעון תפעולי של כ- 162 מליון ₪. הגרעון אוזן באמצעים חד-פעמיים אך ברור היה שללא פעולה דרסטית הוא עלול לתפוח ולהגיע לסכום של יותר מ- 250 מליון ₪.

ג. התמודדות עם המשבר

הצורך להתמודד עם המשבר התקציבי ועם משברי המשנה שנבעו ממנו הפך למשימה ולאתגר המרכזיים של ניהול והנהגת האוניברסיטה.

בטרם אתאר את האופן בו התמודדה האוניברסיטה עם המשבר, חשוב להידרש לשאלה, ממה הוא נבע. ברור שהסיבה העיקרית לו הייתה האפקט המשולב של הקפאת הצמיחה במשק והקיצוץ התקציבי. אפקט זה הוחרף על-ידי השלכות אחרות של משבר הביטחון הלאומי והמשבר הכלכלי של השנים 2001-2004 (אבדן הכנסות מתלמידי חו"ל, תשואות נמוכות של קרנות וכד'). אך היו גם סיבות נוספות הכרוכות בתפקודה של אוניברסיטת תל-אביב בשנים קודמות ובשנים אלו. אינני רוצה להרחיב בעניין זה ואינני רוצה לעסוק בשגיאותיהם של אחרים, אך חשוב לי להדגיש שגם אני שגיתי, שלקחתי ואני לוקח אחריות על שגיאותיי שלי וכי הדרך בה בחרתי להתמודד איתן הייתה להתמסר לפתרון המשבר ולהוציא מתוק מעז – לנצל את העובדה שבזמן משבר ניתן להנהיג שינויים ורפורמות אותן קשה לממש בתקופות רווחה. תהליך ההתמודדות עם המשבר התבצע בשני שלבים עיקריים: (א) שלב "ההתייעלות והבלימה", ו-(ב) השלב "האסטרטגי והמבני".

(א) שלב ההתייעלות והבלימה:

תהליך זה נועד לצמצם ככל האפשר את הגרעון התפעולי על-ידי התייעלות, צמצום הוצאות והגדלת הכנסות (אני משתמש בביטוי "גרעון תפעולי" משום שהתקציב עצמו אוזן מדי שנה. במלים אחרות ובניגוד לשמועות שנפוצו והופצו אז, לא צברה האוניברסיטה ולו אגורה אחת של חוב).

תכנית ההתייעלות עוצבה ובוצעה בעזרת שורה של צוותים שהורכבו בעיקרם מחברי סגל בכירים ובעזרת חלק מאנשי הציבור מחברי הוועד המנהל ובראשם יו"ר הוועד המנהל, דב לאוטמן, שמילא תפקיד מכריע באותה תקופה ובמהלכים אלה. התהליך לוהו בייעוץ חיצוני של חברת ארנסט אנד יאנג.

כל מי שהתנסה בתהליכי ייעול וצמצום יודע כי ניתן לממש תהליכים אלה בהיקף מסוים (כ- 5% עד 7%), בייחוד כאשר ניתן לפרוש אותם על פני מספר שנים. אולם, צמצום של 15% בתקופה קצרה הינו משימה גדולה וכואבת. בעיתנו הוחרפה על-ידי העובדה שיותר מ- 70% מתקציב האוניברסיטה הוקדש להוצאות שכר וכי חלק גדול מן הסגלים האקדמי והמנהלי היו בעלי

קביעות. החלטנו להימנע ממשבר מתמשך ומנקיטת צעדים טראומטיים (היו שהציעו סגירת פקולטה שלמה).

ההתמקדות בקיצוץ ובהתייעלות נבעה מכך ששני מקורות ההכנסה העיקריים שלנו היו חסומים :

(1) ההקצבה הממשלתית לא זה בלבד שלא גדלה אלא נמשך הקיצוץ.

(2) שכר הלימוד נמצא בתהליך ההפחתה שקבעה "ועדת וינוגרד" (נכון שניתן על כך שיפוי אך אגף התקציבים של האוצר נתן את השיפוי ביד ימין וקיצץ סכומים דומים ביד שמאל).

מקור שלישי היה גיוס תרומות והוא אכן הוגבר וחלק מן התרומות אכן הופנה לתקציב השוטף. אך, כזכור, היו אלו שנות משבר כלכלי ותשואה נמוכה על השקעות גם בעולם. מקור נוסף יכולות היו להיות הכנסות ממסחור נכסי רוח. עסקה גדולה אחת אכן סייעה לנו, אך חברת "רמות", חברת היישום האוניברסיטאית, נמצאה אז בשלבי הבנייה מחדש ואלה יתנו את פירותיהם רק מאוחר יותר (ואכן בשנת 2007 הראתה לראשונה חברת "רמות" הכנסה נטו של 5 מליון דולר ממסחור ידע).

בהקשר זה עלי להידרש לצורת תפקודה של הות"ת באותן שנים. לצערי עלי לקבוע שלא מצאנו בות"ת, כפי שהיה בנוי ומאויש באותה תקופה וכפי שהונחה על-ידי שרת החינוך דאז, עזר רב. הות"ת אפשר לנו לכסות את הגרעונות התפעוליים מכספי ה"קרן היעודה" שלנו שנצברה בשנות השפע של העשור הקודם (כפי שאפשר לאוניברסיטאות האחרות). בתום תקופת כהונתו של אמנון פזי ז"ל עמדו לרשות הות"ת רזרבה של כמיליארד ש"ח. רזרבה זאת "נאכלה" בשנות התשעים המאוחרות ובראשית שנות האלפיים, ובסופו של דבר צבר הות"ת עצמו גרעון שהושת על האוניברסיטאות. היסטוריון העתיד של תולדות ההשכלה הגבוהה יוכל אולי לספר לנו כיצד הוצאה הרזרבה אך כבר עתה ברור שהנהנים העיקריים ממנה היו האוניברסיטה העברית, המכללות ומספר פרויקטים "נבחרים".

מכל מקום תכנית ההתייעלות של האוניברסיטה הושתתה על היסודות הבאים :

(1) צמצום כוח אדם מנהלי ואקדמי על-ידי פיטורים, סגירת יחידות, ויתור על כח אדם "רך" (מורים מן החוץ, סגל זוטרי), עידוד יציאה לפנסיה מוקדמת וכו'.

(2) דחיית הוצאות מנהליות (דחיית שיפוצים, דחיית רכש לא חיוני) וצמצום השירות הלימודי-אקדמי (הגדלת מספר הסטודנטים בכיתות, ביטול כיתות קטנות, הקטנת המבחר של "שיעורי בחירה").

(3) ויתור על בנייה חדשה (שכפי שצוין לעיל לא נתפסה ממילא כעניין חיוני).

(4) הקפאה מוחלטת של גיוס סגל מנהלי, החלטה שהתקבלה לפני "פרוץ הגרעון" מתוך הכרה בכך שסגל מנהלי של כ- 1,900 איש היה גדול מדי.

(5) צמצום דרסטי בגיוס סגל אקדמי חדש.

(6) הנהגת מדיניות של "צנע וחסכון".

לקושי האינהרנטי בביצוע מהלכים אלה נוספו קשיים אופייניים לכל משבר: הצורך להתמודד עם "דעת הקהל" הפנימית, סגלים וסטודנטים שמצאו עצמם נפגעים וכעוסים ותבעו הסברים מהנהלת האוניברסיטה, מתורמי האוניברסיטה בחו"ל ומהתקשורת. מסיבות שלא כאן המקום לפרטן חשופה אוניברסיטת תל-אביב יותר מכל אוניברסיטה ישראלית אחרת לתקשורת והתקשורת, מצידה, מגלה בה עניין מיוחד.

(ב) השלב האסטרטגי-מבני:

תכנית ההתייעלות הצליחה כמהלך של בלימה אך ברור היה שאין היא מספקת לאוניברסיטת תל-אביב פתרון יסודי ותשובה לטווח ארוך משלושה טעמים:

- ברור היה שללא שינוי רדיקאלי במבנה ההכנסות של האוניברסיטאות (הגדלה מחודשת של התקצוב, החזרתו לרמה ממנה קוצץ וחידוש הצמיחה) ייפגעו מערכת ההשכלה הגבוהה והמחקר המדעי פגיעה אנושה. בעיה זו אינה ייחודית לישראל – מדינות רבות כבריטניה, אוסטרליה וגרמניה, מחפשות דרכים להתמודד עם בעיות דומות בזירה הגלובלית החדשה.
- בפרט, ברור היה שללא הידרשות של המדינה לסוגיית הפנסיה התקציבית לא תגיע מערכת ההשכלה הגבוהה לאיזון. האוניברסיטאות והסגלים האקדמיים צריכים לתרום את חלקם, אבל פתרון מלא הינו הרבה מעבר ליכולתם.
- באשר לאוניברסיטת תל-אביב עצמה ברור היה שלאחר השלב הראשון, של התייעלות וצמצום חייבת האוניברסיטה לעוד תכנית פעולה מקפת שתבטיח את המשך התפתחותה ואת מעמדה כאוניברסיטת מחקר מובילה במונחים ישראלים ובין-לאומיים. תהליך זה התממש על פני שני צירים: (1) "התהליך האסטרטגי", ו- (2) הרפורמה החוקתית-מבנית.

(1ב) התהליך האסטרטגי:

התהליך האסטרטגי הונהג על-ידי הרקטור, שעמד בראש צוות של כ- 30 חברי סגל בכירים, ונעזר ביועץ אסטרטגי המשמש גם כחבר סגל בפקולטה לניהול.

התהליך האסטרטגי נועד להשיג מספר יעדים:

1. לנתח את רמתה האקדמית והישגיה של האוניברסיטה.
2. להתוות חזון כללי ואקדמי עבור האוניברסיטה ולעצב תכנית למימושו בטווחים של חמש ועשר שנים.
3. למפות את יחידות האוניברסיטה על פי שלושה קריטריונים – איכות אקדמית, "האטרקטיביות" או החיוניות של התחום, והמימד התקציבי שלו.

תהליך זה הושלם בסוף שנת 2004 וממצאיו הוצגו בפני מוסדות האוניברסיטה והגופים המנהלים שלה. ממצאים והמלצות אלו שימשו בסיס ל"תכנית האסטרטגית" שאומצה על-ידי הוועד המנהל וסנאט האוניברסיטה במרץ 2005.

המסקנה הראשונית שעלתה מן התהליך האסטרטגי הייתה הצורך להדק את הבקרה על הסטנדרטים האקדמיים של עבודת האוניברסיטה. כפי שצוין כבר לעיל קמפוס האוניברסיטה עשיר במוקדי מצוינות, אבל הפרופיל האקדמי הכללי של האוניברסיטה אינו בהכרח מספק. ממצאי הצוות שניהל את התהליך האסטרטגי הדגישו את העובדה שחברי סגל רבים מדי אינם מגישים הצעות מחקר או אינם זוכים במענקי מחקר, שיש צורך להעלות את מספר הדוקטורנטים ואת מספר מלגות הדוקטורט, שיש להחיש את קצב סיום לימודים ברוב הפקולטות וכו'. תכנית הפעולה שנגזרה ממסקנות אלה ומיתר מרכיבי התכנית הייתה זאת:

1. להגדיל את מספר ואחוז תלמידי התואר השלישי.
 2. לצמצם את מספר הלומדים לתואר שני מחקרי ולהפנות חלק מהם במישרין ללימודי התואר השלישי וחלק אחר לתואר שני "מקצועי" (ללא תזה, עם אפשרות בשלב מאוחר יותר להשלים את הדרוש על מנת להפוך לתלמידי מחקר).
 3. לצמצם בהדרגה את מספר הסטודנטים המתוקצבים בקמפוס למספר המוקצה לאוניברסיטה על-ידי הות"ת (בשלב זה כ- 25,250) ולפתח בהדרגה את התכניות הבלתי-מתוקצבות לתואר שני (שכיום לומדים בהן כמה מאות סטודנטים).
 4. להמשיך בסגירת, מיזוג וצמצום יחידות אקדמיות, מנהליות ואקדמיות למחצה (בית-הספר התיכון להנדסאים, היחידה להוראת עברית).
 5. לבסס את הפרופיל האקדמי של האוניברסיטה על מצוינות מדעית ואקדמית ועל בתי הספר המקצועיים המצוינים שלה.
 6. להצעיר את הסגל האקדמי על-ידי עידוד תכניות של פרישה מוקדמת ועל ידי הגדלה בכל מחיר של גיוס סגל צעיר ומצטיין.
 7. לקבוע את גודל הסגל האקדמי הבכיר סביב המספר אלף, יחד עם תיקנון מספר חברי הסגל האקדמי בפקולטות ובחוגים, ולקבוע את גודל הסגל המנהלי סביב המספר אלף וארבע מאות.
 8. להעמיד יעדים שנתיים מדידים לדקאני הפקולטות בתחומים כמו השגת כספי מחקר, ייעול ההוראה וקצב סיום הלימודים, הגדלת מספר הדוקטורנטים.
- עיקרי התכנית האסטרטגית, על מסקנותיה והפעולות הנגזרות ממנה, רוכזו במסך בשם "אוניברסיטת תל-אביב 2010 – תכנית אסטרטגית: היערכות מחדש בדרך להתחדשות וצמיחה" אשר הופץ לכל סגל האוניברסיטה במרץ 2005.
- לא היה זה מפתיע שתשומת הלב העיקרית בקמפוס ובתקשורת הוקדשה לסוגיה של "סגירת" יחידות. עניין זה דורש הבהרה אותה ניתן להדגים על-ידי המקרים הבאים:
1. על-מנת להגיע לאיחוד ומיזוג של יחידות צריך היה לסגור פורמאלית מספר יחידות קיימות. כך למשל היה צורך לסגור פורמאלית את החוג למוזיקולוגיה על מנת למזג אותו עם האקדמיה למוזיקה ולהקים את בית-הספר למוזיקה כיחידה חדשה, קומפקטית יותר, וללא ספק, טובה יותר. התנגדות לצעד כזה נבעה משני מניעים:

(א) חשדנות שזהו הצעד הראשון בדרך לפיטורי חברי סגל בעלי קביעות (למרות הודעתו באופן רשמי שזו אינה כוונתו, ואכן אף חבר סגל קבוע לא פוטר).

(ב) הזדהות של חברי סגל עם "ביתם האקדמי" יחד עם פחד משינוי ומהלא-מוכר, תופעה מוכרת ומובנת המהווה מחסום לכל שינוי ורפורמה.

2. על-מנת לצמצם את מספר החוגים בפקולטה לרפואה היה צורך לסגור חלק מהם ולמזג אותם לתוך חוגים קיימים או חדשים.

3. ביחידות אחרות נדרש צמצום ניכר. כך למשל, בחוג לתיאטרון היו בראשית התהליך 28 תקנים והוא התבסס על הוראה תיאורטית בשילוב עם מספר מסלולים יישומיים. הוחלט לבטל את המסלולים היישומיים, על-פי תפיסה לפיה משחק ותחומים כמו עיצוב במה יש ללמוד בבתי הספר למשחק הקיימים באזור תל-אביב, ואת החוג באוניברסיטת תל-אביב יש להפוך למוקד של מחקר והוראה מתקדמת.

4. בחלק מן המקרים הייתה זאת הזדמנות לשנות סטאטוס קוו בן שנים רבות ששומר במידה רבה בשל שמרנות או שיקולים אישיים. מיזוג החוגים לתורת הספרות וספרות עברית בפקולטה למדעי הרוח היה דוגמה מוצלחת במיוחד בהקשר זה. החוג החדש לספרות הוא סיפור הצלחה מובהק.

5. במקרים אחרים נדרשו יחידות לעבור שינוי דרסטי על מנת לשרוד. הדוגמה המובהקת היא בית-הספר לרפואת שיניים. מסיבות היסטוריות נבנה בית-הספר והתפתח בתוך הפקולטה לרפואה אך על פי דפוסים שונים מבית-הספר לרפואה (שבה חלק גדול מההוראה הקלינית מתקיים בבתי-החולים על-ידי סגל בעל מינויים קליניים). בשנת 1991 יצאה "קופת חולים כללית" מן השותפות בביה"ס, וכתוצאה מכך תפח הגרעון השוטף של ביה"ס והגיע בשנת 2002 לכ- 22 מליון ₪. סדרת צעדי התייעלות צמצמה את הגרעון השנתי לכ- 15 מליון ₪, אך בכך לא היה די. בהעדר תמיכה ממשלתית מיוחדת או שינוי רדיקאלי בשכר הלימוד, התבקש צמצום דרסטי של הגרעון על-ידי בניית בית-הספר על בסיס חדש. סגל בית-הספר, או נציגיו, חלקו בחריפות על עמדת ההנהלה. עימות זה נמשך בצורה קולנית מספר שנים והסתיים בהסכמה ב- 2007.

6. עמדת ההנהלה בכל הנוגע לבית-הספר לרפואת שיניים התבססה על הקריטריונים של התהליך האסטרטגי (איכות אקדמית, חשיבות וכלכליות). במקרה זה לא היה מנוס מעימות קולני עם סגל, סטודנטים וחלק מקהיליית התורמים. בקצה השני של הספקטרום ניצבת הדוגמה של המעבר מן "האקדמיה למוזיקה" ל"בית-הספר למוזיקה". שילוב של מנהיגות ברמת בית-הספר, שותפות אסטרטגית (עם התזמורת הפילהרמונית) ותרומה נדיבה, אפשרו מעבר כמעט חלקי מיחידה גדולה ומעט בלתי ממוקדת ליחידה קומפקטית, מצוינת וממוקדת המדגישה את תרומת האוניברסיטה לתרבות הישראלית.

תוצאותיו של מאמץ מתמשך זה, הכולל הן את תוצאות ההתייעלות והן את הפירות הראשונים של התכנית האסטרטגית, מתבטאים בהצלחתה של האוניברסיטה לייצב את הגרעון התפעולי

השנתי ברמה של כ- 40-60 מליון ₪ (ועל-פי תכנית ההבראה הוא יאוזן לחלוטין עד שנת תשס"ט),
כפי שמוצג בטבלה הבאה :

שנה	תש"ס	תשס"א	תשס"ב	תשס"ג	תשס"ד	תשס"ה	תשס"ו	תשס"ז	תשס"ח	תשס"ט
			תחילת תכנית ההתייעלות					תקציב מעודכן	על-פי תכנית ההבראה	
גרעון תפעולי נומינלי (מ' ₪)	54	115	162	121	46	37	66	42	20	0

הגרעון התפעולי צומצם למרות הקיצוץ המתמשך בתקצוב ות"ת ולמרות העלייה בהוצאות הפנסיה התקציביות. בכדי לקבל תמונה ריאלית מוצגים נתונים אלה כשהם מותאמים למדד הוצאות ההשכלה הגבוהה של תשס"ז :

שנה	תש"ס	תשס"א	תשס"ב	תשס"ג	תשס"ד	תשס"ה	תשס"ו
הקצבת ות"ת (מ' ₪)	927	854	836	798	778	763	750
פנסיה תקציבית (מ' ₪)	51	56	62	68	87	90	102

חשוב לציין שהקיצוץ בהקצבת ות"ת הינו מעבר לתוספות שהאוניברסיטה קיבלה בגין השיפור בתפוקות ההוראה והמחקר על-פי נוסחת התקצוב של ות"ת. כך למשל כללה ההקצבה (המוקטנת) לתשס"ו כ- 12 מליון ₪ בגין שיפור זה, וכ-17 מליון ₪ בתשס"ז.

בכדי להשיג את הצמצום המשמעותי בגרעון נאלצה האוניברסיטה להקטין באופן ניכר את הוצאותיה. צמצום ההוצאות (במליוני ₪ מותאמים למדד הוצאות ההשכלה הגבוהה של תשס"ז) מאז שנת תשס"ב מוצג בטבלה הבאה :

שנה	תשס"ב	תשס"ג	תשס"ד	תשס"ה	תשס"ו
הוצאות שכר (מ' ₪)	1126	1101	1028	975	944
הוצאות שוטפות (רכש, תחזוקה, אחרות) (מ' ₪)	496	444	409	454	462
סה"כ הוצאות שכר ושוטפות	1622	1545	1437	1429	1406
שינוי שנתי מצטבר לעומת תשס"ב (מ' ₪)	0	-77	-185	-193	-216

השיפור במצבה הכלכלי של האוניברסיטה משקף שלושה כיווני פעולה משלימים, שכולם שזורים יחדיו במסגרת התכנית האסטרטגית: הגדלת תפוקות המחקר של האוניברסיטה, שינוי בגודל ובתמהיל אוכלוסיית הסטודנטים, ובגודל הסגל האקדמי והמינהלי.

אוניברסיטת תל-אביב הציבה את תפוקות המחקר שלה בראש סדר העדיפויות, ואכן, אלה גדלו בשיעור רב בין תש"ס לתשס"ו: מענקי המחקר גדלו ב- 33% (המענקים התחרותיים גדלו ב- 38% והמענקים הלא-תחרותיים המזכים בתקצוב ות"ת גדלו ב- 25%) ומספר הדוקטורנטים גדל ב- 40%.

תש"ס	תשס"א	תשס"ב	תשס"ג	תשס"ד	תשס"ה	תשס"ו	
1,450	1,490	1,646	1,737	1,853	1,915	2,032	דוקטורנטים
							מענקי מחקר (א' \$)
18.7	19.4	19.2	21.4	21.6	20.7	25.9	תחרותיים
12.8	11.7	13.6	14.8	16.6	15.4	16.1	לא תחרותיים מזכים
31.5	31.1	32.8	36.2	38.2	36.1	42.0	סה"כ מענקים מזכים

במרכיב השלישי של תפוקות המחקר – פרסומים מדעיים – עמדה אוניברסיטת תל-אביב במקום הראשון מבין אוניברסיטאות המחקר. ראוי במיוחד לציין שבדירוג של ה- Times Higher Education לשנת 2006 ניצבת אוניברסיטת תל-אביב במקום ה- 25 מבין 200 האוניברסיטאות המובילות בעולם במדד הפרסומים המדעיים פר חוקר.

השיפור בתפוקות המחקר בולט עוד יותר על רקע הצמצום במספר חברי הסגל. הגידול בתפוקה פר חבר סגל מבטא את השיפור הרב שהושג בנושא האקדמי החשוב ביותר בפעולתה של אוניברסיטת תל-אביב כאוניברסיטת מחקר מובילה.

שינוי מהותי נוסף חל באוכלוסיית הסטודנטים:

תשס"ב	תשס"ג	תשס"ד	תשס"ה	תשס"ו	תשס"ז	
						הערכה
15,604	15,728	16,213	16,444	15,995	15,000	תואר ראשון
5,519	5,736	5,625	5,255	4,483	4,000	תואר שני עם תזה
3,786	3,789	4,161	4,427	4,398	4,100	תואר שני ללא תזה
110	110	237	429	622	774	תכניות מיוחדות לתואר שני
966	1,198	1,266	1,364	1,685	1,900	תואר שני מיוחד - השלמות וצבירה
331	364	406	356	334	330	תעודות הוראה, כשליש מהן מתוקצבות
10,712	11,197	11,695	11,831	11,522	11,104	סה"כ תואר שני (כולל ת' הוראה)
9,636	9,889	10,192	10,038	9,215	8,430	מזה מתוקצבים
26,316	26,925	27,908	28,275	27,517	26,104	סה"כ תואר ראשון ושני
25,240	25,617	26,405	26,482	25,210	23,430	מזה מתוקצבים
1,646	1,737	1,853	1,915	2,032	2,150	דוקטורנטים
27,962	28,662	29,761	30,190	29,549	28,254	סה"כ סטודנטים (כולל לא מתוקצבים)

האוניברסיטה נקטה בסדרה מתוכננת של צעדים לשינוי בגודל ובהרכב אוכלוסיית הסטודנטים שלה:

א. ככלל, האוניברסיטה פועלת להתכנס לתקרת 25,250 הסטודנטים המתוקצבים לה על-ידי ות"ת. החריגה ממספר הסטודנטים המתוקצבים כרוכה, למעשה, בהפסד כספי לאוניברסיטה.

ב. מספר תלמידי התואר הראשון נמצא במהלך של הפתחה, בעיקר במדעי החברה, הניהול ומשפטים (תחומים שבהם קיים היצע לימודים רב במכללות).

ג. מספר התלמידים המתקצבים לתואר שני בכלל הופחת, בעיקר על-ידי האצת קצב סיום הלימודים של תלמידים שגרו את לימודיהם מעל ומעבר למשך הזמן התקני (שנתיים) ועל-ידי הכוונת תלמידים חדשים שאינם יכולים ללמוד בהיקף מלא למסלול של "לימודי צבירה".

ד. הפחתה נוספת הושגה בתלמידי התואר השני הלומדים במסלול המחקרי (עם תזה) על-ידי עידוד מסלול ישיר לדוקטורט מחד או למסלול ללא תזה מאידך.

ה. במקביל, האוניברסיטה פתחה מסלול לימודים חדש לתואר שני ללא תזה המיועד למנהלים ולבכירים. במסגרת זו נפתחו בארבע השנים האחרונות 15 תכניות לימודים שאינן מתקצבות, ובהן שכר הלימוד מכסה את מלוא עלויות ההוראה ואף מותיר עודפים המיועדים כולם לחיזוק הבסיס הכלכלי של האוניברסיטה, לתמיכה בתלמידי מחקר בתכניות הרגילות, ולשימושים של הפקולטות והיחידות. ועדה אקדמית שמונתה על-ידי הסנאט, שהיה מודאג משמירת הרמה האקדמית במסגרת זו, פרסמה אך לאחרונה דוח חיובי ביותר.

וגם בתחום האתגרי ביותר – המשאב האנושי של האוניברסיטה – נעשו פעולות רבות:

א. מספר חברי הסגל הבכיר הופחת מכ- 1,350 בתשס"ב לכ- 1,050 בתשס"ז (לשם ההשוואה: באוניברסיטה העברית יש כיום פחות מאלף חברי סגל בכיר). ההפחתה הושגה על-ידי פרישות טבעיות, פרישות מוקדמות, והקטנה במספר חברי הסגל החדשים המתקבלים לאוניברסיטה. האטת הקליטה ננקטה מלכתחילה כצעד חירום זמני, שברור לכולם שהמשך התפתחותה ושגשוגה של האוניברסיטה מותנים בחזרה למסלול יציב של קליטה. בכדי לסייע לתכנון מסודר של היחידות האקדמיות קבע הרקטור לכל-אחת מהן "תקן" של מספר חברי סגל בכיר. תקן זה מאפשר להן לא להיחפז במתן קביעות לסגל זמני שאינו מצטיין, ובמקביל לברור את המועמדים הטובים ביותר למלא את השורות.

ב. מספר חברי הסגל תומך ההוראה מנוטר בהתמדה בהתאמה להיקפי ההוראה (ובכלל זה למספר הקורסים המוצעים ולתפוסה בהם) וליעדי ההפחתה בתכנית ההבראה.

ג. מספר חברי הסגל המינהלי והטכני הוקטן מכ- 1,930 בתשס"ב לכ- 1,480 בתשס"ז. מעבר להפחתות השוטפות בסגל המינהלי והטכני הופעלה בתשס"ז תכנית גדולה לפרישה מרצון שהביאה לפרישה של כ- 90 עובדים מינהליים וטכניים.

אין ספק שלמשבר הכלכלי, ולפעולות הקשות שהתחייבו ממנו, היו השלכות על מוראל הסגלים ועל העומסים שהוטלו על כתפי קהילת האוניברסיטה. יחד עם זאת, השיפור בתפוקות המחקר, קיום רציף של השירות לסטודנטים, והתגייסות למשימות השונות, מבטאים את חוסנו הבסיסי ואיכותו של סגל האוניברסיטה.

(2ב) הרפורמה החוקתית-מבנית:

במקביל לתהליכים אלה עברה אוניברסיטת תל-אביב מהפך חוקתי-מבני. מהפך זה נבע בחלקו מלחץ חיצוני. כפי שנזכר לעיל בקצרה, כלקח מצטבר ובעיקר תחת רישומה של שביטת הסגל ב-1994 הגיעו אגף התקציבים באוצר וחלק מראשי הות"ת למסקנה ששיטת הממשל באוניברסיטאות ישראל מפריעה לניהול, לניהול כספי ופיתוח אקדמי. כוונתם הייתה לשיטה הדואלית (קיום היררכיות מקבילות, מנהלית ואקדמית, בראשות נשיא ורקטור, עוצמת הסנאט, צורת הבחירה של נושאי תפקידים, חלוקת הסמכות בין חבר נאמנים בין-לאומי וועד מנהל ישראלי, גודל הוועד המנהל). ביוזמתם של גורמים אלה הוקמה באוקטובר 1997 "ועדת מלץ". בינואר 2000 פרסמה הועדה את המלצותיה שבעיקרו של דבר קראו לאימוץ מודל חוקתי-מבני דומה לזה האמריקאי: נשיא בעל סמכויות מלאות, רקטור (או סגן נשיא אקדמי) כפוף לו, החלשת סמכות הסנאט ועיקור סמכויותיו בנושאים כספיים, העצמת תפקיד הדקאנים וכו'.

מאז פרסום הדו"ח התנהל מאבק בין אגף התקציבים לבין הסגלים האקדמיים והסנאטים של האוניברסיטאות ביחס למימוש הדו"ח. אגף התקציבים הביא קונפליקט זה לשיא במחצית 2003 כאשר ניסה לאכוף, באמצעות חוק ההסדרים, גירסה דרקונית של דו"ח מלץ. אנשי האגף שקיצצו בשנים הקודמות כ- 20% מתקציב האוניברסיטאות טענו בלי למצמץ ששיטת הניהול של האוניברסיטאות הייתה גורם מרכזי במשבר התקציבי של ההשכלה הגבוהה. לאחר שיח ושיג עם הות"ת הסכימו ראשי אגף התקציבים להתפשר על גירסה מרוככת יותר שנודעה כ"מסמך גרוסמן" על שמו של יו"ר הות"ת.

עמדתנו באוניברסיטת תל-אביב הייתה כזאת:

- אנו תמכנו בשינוי השיטה לא משום שגרסנו שהשיטה הקודמת (גירסה קיצונית של השיטה הדואלית) הייתה אחראית למשבר התקציבי, אלא משום שגרסנו שיש צורך ברפורמה חוקתית-מבנית על מנת לאפשר פיתוח וניהול נכונים יותר של האוניברסיטה.
- בה בעת ברור היה גם שאי אפשר להתעלם מהתוקף המחייב של "מסמך גרוסמן" (כמסמך ולא דווקא על כל פרטיו), הגם שהגרסה ה"דרקונית" של אנשי האוצר לא הייתה מקובלת עלינו.

אי לכך החלטנו להקים באוקטובר 2003 ועדה של אוניברסיטת תל-אביב שתמליץ על רפורמה חוקתית-מבנית ייחודית לאוניברסיטת תל-אביב בלי להתעלם, כמובן, מן האילוץ החיצוני. בראש הוועדה נבחר לעמוד פרופ' יהושע יורטנר, ממדעניה הבכירים של האוניברסיטה ונשיא לשעבר של האקדמיה הלאומית למדעים. לצידו פעלה קבוצה של נציגי ציבור וחברי סגל. המלצותיה של "ועדת יורטנר" הוגשו בינואר 2004, והן נדונו בפירוט רב בוועדה המרכזת ובסנאט האוניברסיטה. לאחר שיח ושיג הן תורגמו למסמך חוקתי שאושר על-ידי חבר הנאמנים של האוניברסיטה במאי 2004.

שיטת הממשל החדשה אכן מציבה את הנשיא במוקד. נשיא האוניברסיטה עומד בראש המינהל אך הוא גם הסמכות האקדמית העליונה במוסד. בה בעת נשמר מעמד בכיר לרקטור שהוא ממלא מקום הנשיא. עקרון חשוב של השיטה החדשה היא "איזון". שיטת הבחירות הקודמת לתפקידים של רקטור ודקאן בוטלה. ממלאי תפקידים נבחרים כיום על-ידי ועדות חיפוש בהן יש לנשיא

ולרקטור זכות וטו, אך לסנאט ולמועצות הפקולטה יש סמכות לדחות (לפחות זמנית) את המינוי המוצע. נשיא האוניברסיטה נבחר על-ידי הוועד המנהל אך לסנאט ניתנה לראשונה הסמכות "להביע את דעתו" לגבי המועמד. בחוקה גלומה ההנחה שהוועד המנהל יתקשה למנות מועמד שאינו מקובל על הסנאט. הסנאט איבד חלק מסמכויותיו לטובת ועד מנהל בן 11 איש המורכב מ-6 אנשי ציבור ו-5 אנשי אקדמיה. הוועד המנהל נבנה בצורה העתידה למנוע התערבות פוליטית בניהול האוניברסיטה. חבר הנאמנים הבין-לאומי איבד חלק מסמכויותיו לטובת הוועד המנהל הישראלי אך שמר על כוחו כ"רשות מחוקקת". דגש מיוחד ניתן לתפקיד הדקאן מתוך השקפה שהדקאנים הם חוליה מכרעת בניהול המוסד. הדקאנים הוכפפו בצורה ברורה יותר לנשיא ולרקטור אך הועצמו בדרכים אחרות (כולל האפשרות לכהן 7 במקום 4 שנים). הסנאט חולק ל"סנאט קטן" ו"סנאט גדול".

חשוב להדגיש שהחוקה אינה תואמת לחלוטין את "מסמך גרוסמן" (אם כי היא תואמת את עיקריו) וכי מוטבע עליה חותם אותנטי של אוניברסיטת תל-אביב. הניסיון שהצטבר בשנתיים האחרונות מצביע על יתרונות רבים של השיטה החדשה. בה בעת ברור, כי יש מקום לשכלל אותה ולהכניס בה שינויים על-פי הניסיון המצטבר.

ד. שינוי במדיניות הממשלתית

בשנת 2004 חל שינוי חשוב במדיניות הממשלה, שהחליטה (באמצעות אגף התקציבים) לעצור את תהליך הקיצוץ בתקציבי ההשכלה הגבוהה ולהתחיל בשיקום התקציב באמצעות חידוש תכנית החומש שהוקפאה בשנת 2002. תכנית החומש החדשה סיפקה מענה חלקי ביותר לנזק שנגרם בשנים הקודמות (שלא להזכיר שתהליך הקיצוץ נמשך אם כי בצורה מתונה יותר), ועיקר התוספות בו יועדו לסיוע בתכניות הבראה ובפרישה מוקדמת. זאת ועוד, כתנאי למימוש תכנית החומש נאלצו האוניברסיטאות להסכים להרחבת ההתערבות של משרד האוצר ונציגיו בענייניהן הפנימיים.

תכנית החומש הייתה אמורה להחזיר עד תשס"ח כ-500 מליון ₪ לבסיס התקציב של כלל מערכת ההשכלה הגבוהה. מתוך סכום זה אוניברסיטת תל-אביב אמורה לקבל כ-75 מליון ₪ החל מתשס"ח (היא קיבלה 34 מ' ₪ בתשס"ד, 42 מ' ₪ בתשס"ה, 48 מ' ₪ בתשס"ו, ובתשס"ז תקבל 52 מ' ₪).

יישום תכנית החומש הותנה בקבלת הסכמת האוצר לתכניות ההבראה והשגת איזון תקציבים בכל מוסד. עיקרי התכנית ההבראה של אוניברסיטת תל-אביב, המיועדת להתבצע עד תשס"ט, הם אלה:

- א. התכנסות סביב אלף תקנים של סגל אקדמי בכיר.
- ב. צמצום הסגל המינהלי והטכני ל-1,400 תקנים.
- ג. הפחתה של כ-18% בסגל תומך הוראה (סגל זוטרי, מורים מן החוץ ועוזרי הוראה).
- ד. הפחתת החריגה במספר הסטודנטים מעבר למכסת ות"ת.
- ה. הגדלת ההכנסות מתרומות.
- ו. הגדלת הכנסות מתכניות לימודים חוץ-תקציביות.

למותר לציין כי תכנית החומש שתוארה לעיל אינה פותרת מיסודה את הבעיה התקציבית שנוצרה בשל הקיצוצים של השנים 2001-2004, אשר נמשכו גם ב- 2005 וב- 2006, ואינה נדרשת לבעיות יסוד כמו קריסת מערכת הרגולציה, תקצוב לא מתאים, תכנון פסיבי בעיקרו, בעיית הפנסיה התקציבית ואתגרי הגלובליזציה של המחקר המדעי וההשכלה הגבוהה.

רק בסוף 2006 החליטה הממשלה באמצעות ראש הממשלה, שרת החינוך ושר האוצר להתמודד בצורה יסודית עם סוגיות אלו על-ידי הקמת "ועדת שוחט" לבחינת מערכת ההשכלה הגבוהה בראשותו של שר האוצר לשעבר אברהם ("בייגה") שוחט. אחת מהנחות העבודה של הוועדה הייתה שעל מנת להחזיר את תקציבי ההשכלה הגבוהה לרמה של שנת 2000 יהיה צורך במהלך משולב של העלאת תקציבי ההשכלה הגבוהה והעלאה של שכר הלימוד ו/או שינוי במבנהו, יחד עם הנהגת שינויים מבניים נוספים במערכת. הנחה זאת הציבה את ארגוני הסטודנטים כנגד הוועדה. אל הסטודנטים הצטרפו ארגוני הסגל האקדמי שיצאו נגד המגמה להכניס שינויים בדפוסי ההעסקה של הסגל.

בשעה זאת קשה לדעת האם תרצה ותוכל הממשלה להעניק גיבוי למהלכים שבהכרח יביאו לקונפליקט כזה או אחר עם ציבור בן למעלה מ- 200,000 סטודנטים (העימות עם ארגוני הסגל הכרוך ברפורמה הצפויה הוא עניין מינורי יותר). מכל מקום חשוב לציין שתהיה זאת טרגדיה (לפחות מנקודת המבט של האוניברסיטאות) אם חלון ההזדמנויות שנפתח עם הקמת "ועדת שוחט" ייסגר בלא תוצאות. ללא הגדלת תקציבי ההשכלה הגבוהה והמחקר המדעי וללא תיקון השיבושים המערכתיים של העשור הקודם, אין למערכת האוניברסיטאות הישראלית סיכוי להתמודד בזירה הגלובאלית ולהבטיח את מקומה של ישראל ב"כלכלת הידע" של ימינו.

בכל הנוגע לאוניברסיטת תל-אביב הרי ברור שלא די באיזון התקציבי הניצב מעבר לפינה. תוספת שנתית של כמאתיים מליון ₪ לשנה שניתן לצפות להם כתוצאה של "ועדת שוחט" (שהינם למעשה פחות מהקיצוץ המצטבר שהושת על האוניברסיטה מאז שנת 2001) יאפשרו לה להצעיר את הסגל, להגדיל אותו מעבר ל"קו האלף", להשקיע בצידוד חדש, ובחידוש מעבדות ותשתית. אולם, בכך לא יהיה די בכדי להתקרב לסטנדרטים של אוניברסיטאות ציבוריות כמישיגן וברקלי בארה"ב וה-ETH בציריך. ללא תוספת מינימאלית כזאת תתקשה האוניברסיטה מאד להתחדש, להצעיר את עצמה ולהתקדם.

ה. שמונה שנים של פרויקטים

בפרק זה מפורטים הפרויקטים שגויסו והוקמו בתקופת כהונתי. רשימה זאת משקפת בראש וראשונה את ארבעת הדגלים שמניפה אוניברסיטת תל-אביב:

(1) **מחקר והוראה.** העדיפות הראשונה בגיוס משאבים ניתנה לפיתוח אקדמי: בהקשר זה אני רוצה להדגיש במיוחד את פרויקט הננו-מדע וננו טכנולוגיה (שהפך לפרויקט של כ- 40 מליון דולר) לצד שורה ארוכה של פרויקטים צנועים יותר על פני הקמפוס. רשימת הפרויקטים נועדה להשיג איזון בין חיזוק תחומי מצוינות לבין פיתוח תחומים חדשים וחדשניים.

(2) **קידום לימודים מתקדמים.** עדיפות מיוחדת ניתנה לגיוס מלגות דוקטורט (כולל הקצאת מלגות בחלק המערבי של הקמפוס) וקתדרות לגיוס ופיתוח סגל צעיר. סכומים גדולים גויסו לפיתוח בתי ספר בינתחומיים ללימודים מתקדמים (סביבה, ממשל ותקשורת), פיתוח שיועד למנף פעילויות קיימות.

(3) **מעורבות חברתית.** המפעלים הגדולים בתחום זה היו יוזמת פרייס-ברודי (שהתמקדה ביפו), "מרכז לנדא לשוויון באמצעות חינוך", "מרכז עמירם סיון למעורבות חברתית", פרויקט קבלת סטודנטים מהפריפריה בתמיכת קרן "לגאסי", ולאחרונה, "האוניברסיטה לנוער". חמש מסגרות אלו גייסו סכומים נכבדים לפתיחת שעריה של אוניברסיטת תל-אביב לבני ויוצאי הפריפריה. ההשקעה הכספית מונפה על-ידי התלהבות ויצירתיות של הצוותים שעסקו ועסקים במלאכה זאת.

(4) **עיצוב הזירה הציבורית.** אוניברסיטת תל-אביב בנתה את המעמד והמוניטין שלה על-ידי מצוינות אקדמית כמו באמצעות מכוני המחקר שהזינו את השיח הציבורי בתחומים מרכזיים: בטחון לאומי, חקר המזרח התיכון, משפטים, כלכלה, חינוך ועסקים. פרויקטים רבים מאלה שנמנו לעיל נועדו לשמר ולבצר את מעמדה ויכולותיה של האוניברסיטה בתחומים אלה.

במתודולוגיה של בניית רשת ידידים ותומכים לאוניברסיטה, אני מבקש להדגיש חידוש אחד: בניית מערכת International Boards לפקולטות, בתי ספר ומכוני מחקר שראשיהם ידעו ורצו להתגייס למשימה זאת. מערכת זאת הגדילה בצורה משמעותית את תקציביהן השוטפים וקשרה לאוניברסיטת תל-אביב מספר רב של אישים ותומכים שאת רובם קשה היה לגייס לאגודות הידידים הכלליות של האוניברסיטה.

גיוס תרומות 1999 – 2007

הטבלה הבאה מציגה את הסכומים (במילוני דולרים) שגויסו בשמונה שנות כהונתי, מדי שנה בארה"ב ובעולם כולו. מדובר בסכומים שהתקבלו במזומנים בלא להביא בחשבון התחייבויות, הכנסות מקרנות והכנסות שאינן תרומות (כמו השקעות).

שנה	ארה"ב (מ' ד')	סה"כ (מ' ד')
1999/2000	26.5	53.4
2000/2001	16.6	44.5
2001/2002	21.5	49.0
2002/2003	14.2	46.0
2003/2004	16.1	38.6
2004/2005	18.0	38.2
2005/2006	24.5	49.8
2006/2007*	11.7	34.9
סה"כ	149.2	354.4
ממוצע לשנה	19.9	47.3

* נתונים ל-6 חודשים (מאוקטובר 2006 עד סוף מרץ 2007)

ו. בניה ופיתוח פיזי

את תקופת כהונתי התחלתי בהחלטה להעתיק דגש מפיתוח פיזי לפיתוח אקדמי. זמן קצר לאחר כניסתי לתפקיד הושלמה בנייתו של אודיטוריום סמולרש על בסיס תרומה ותכנון עליהם הוחלט באדמיניסטרציה הקודמת. את מהלך הקמת האודיטוריום השלמנו על-ידי הוספת החניון התת-קרקעי הראשון באוניברסיטה, שהוקם בשיטת B.O.T (ראשי תיבות של: Build–Operate–Transfer), שיטת מימון לפרויקטים של נדל"ן מניב המאפשרת בניה ופיתוח ללא השקעה כספית של המוסד.

הניסיון המוצלח של בניית החניון הוליד את תכנית בניית "עיר הסטודנטים" – קריית מעונות ומגדלי מגורים בפאתי הקמפוס (שייח' מוניס). בשיטת ה-B.O.T ניתן היה לחשוב על הקמת קריית מעונות שתגדיל בצורה דרמטית את מספר המעונות, תוסיף חיות לקמפוס האורבני, תאפשר לאוניברסיטה להציע דירות לדוקטורנטים וחברי סגל צעירים ותאפשר לה להרחיב בצורה דרמטית את התכניות הבין-לאומיות שלה. זאת ועוד, היזמים שהתמודדו על הזכייה בפרויקט התבקשו לכלול בתכנית גם את שיפוץ המעונות הקיימים (אלה אכן טעונים שיפוץ מאסיבי בהקדם). תהליך התכנון, הכנה למכרז, מכרז מוקדם, מכרז ובחירת הזכיין נמשך קרוב לשלוש

שנים והושלם באביב 2007. במקביל הוחל בגיוס תרומות לבניינים ושטחים עתידיים בפרויקט ולפי שעה הושגו כ- 9 מליון דולר במסגרת זאת.

פרויקט אחר שקבלתי ב"ירוש" היה רכישת בנין "מרכז הבנייה" מעיריית תל-אביב יפו. הבניין עלה 30 מליון ₪ ודרש השקעות נוספות. המטרה הייתה העמדת שטח נוסף לרשות ביה"ס התיכון להנדסאים שליד האוניברסיטה. ביוזמתי החליטה הנהלת האוניברסיטה לייעד את הבניין למטרה אחרת. ברור היה לנו שבית-הספר להנדסאים שפרח בשנות השמונים נמצא בנסיגה ובחיפוש דרך לנוכח השינויים שחלו בחינוך הטכנולוגי ומטעמים אחרים. כמו-כן ברור היה שבית-הספר אינו מחובר אורגנית לאוניברסיטה ולשתי היחידות הרלבנטיות (הפקולטה להנדסה ובית-הספר לחינוך) לא היה בו עניין אמיתי. בסופו של דבר, במסגרת תכנית ההתייעלות ועל-פי "התכנית האסטרטגית" החלטנו לסגור את בית-הספר ולהעביר את שני אגפיו האחד למכללת "שנקר" והשני לעיריית הרצליה. המהלך נעשה בהסכמת משפחת מאיירהוף, שעל שמה נקרא בית-הספר. האוניברסיטה נותרה עם 10,000 מ"ר בנויים ו- 22 דונם של רזרבה קרקעית. בנין מרכז הבניה נמסר לבית-הספר לניהול היי-טק ולאחר סגירתו הועמד לרשות "המכון למחקר בטחון לאומי" כחלק מהסכם התרומה הגדולה שהיה כרוך במהלך זה.

שני בניינים שעליהם הוחלט בשנים אלו הם בנין בית-הספר ללימודי הסביבה על שם פורטר ו"בנין קרסו" – אגף נוסף לבנין הפקולטה לניהול. בשני המקרים הושגה תרומה והוחל בתכנון אך טרם ניתנו אישור והקצבה מן הות"ת (כאן המקום להזכיר שכחלק מן הקיצוץ הגדול בתקציב האוניברסיטאות בוטלה למעשה מדיניות המאצי'נג שהייתה אבן יסוד בתהליך בניית הקמפוס התל-אביבי והקמפוסים האוניברסיטאיים האחרים).

בנין שלא יצא לדרכו הוא "בנין האוספים", הבניין המיועד לאכסן את אוספי "המגוון הביולוגי" של אוניברסיטת תל-אביב. למרות שהושגו תרומות שהספיקו להקמת בנין צמוד לבנין בית-הספר ללימודי הסביבה, התעכב הפרויקט בשל "בעיות פנימיות" במחלקה לזואולוגיה.

כן הושלמו פרויקטים קומפקטיים יותר – בנייה של מתקנים מדעיים (מרכז מעבדות הננו, FMRI, SPf שיצא לדרך), הפיכת בנין דה-בוטון לבית-הספר לארכיטקטורה והפיכת בנין ספריית וינר לספרייה לאוספים מיוחדים.

ז. מבט לעתיד

ב- 1 ליוני 2007 ייכנס פרופ' צבי גליל לתפקיד נשיא אוניברסיטת תל-אביב. הוא מגיע לתפקידו עם תפיסות משלו לגבי האוניברסיטה. חלק מממלאי התפקידים הבכירים יתחלפו ותוך זמן קצר תתגבש אדמיניסטרציה חדשה. האדמיניסטרציה החדשה תירש מצב נתון ואת התכנית האסטרטגית לפיה אנו פועלים בשנים האחרונות. אין לי ספק שהנשיא והאדמיניסטרציה החדשים ינהיגו בתכנית זאת שינויים על פי תפיסתם שלהם, שלא לדבר על כך שצפויים עוד שינויים בסביבה בה תפעל האוניברסיטה בשנים הבאות.

תוך שאני מביא דברים אלה בחשבון, אני מבקש למנות מספר יעדים ומטרות אליהן צריכה האוניברסיטה לשאוף בשנים הבאות:

(1) הצערת הסגל בעיקר על-ידי האצת גיוס מספר מירבי של חברי סגל צעירים מצטיינים. כאשר ישתנה המצב התקציבי (אולי עם סיום עבודתה של "ועדת שוחט") ניתן יהיה להגדיל את מספר התקנים האקדמיים לכ- 1,100. כאשר מנתה האוניברסיטה 1,350 חברי סגל בכירים היא הייתה גדולה מדי. כיום היא פרושה עד דק. עם כ- 1,100 חברי סגל ניתן להפעיל אותה בצורה אופטימאלית. את המספר ניתן למצות בצורה מיטבית על-ידי המשך תהליך מיזוג יחידות, ולאורך זמן, העברת תחומי לימוד שונים למכללות כנגד פיתוח תחומים חדשניים בתוך הקמפוס.

(2) המשך השינויים המבניים בפקולטה למדעי הרוח על מנת לאפשר לפקולטה לשמור על מרכזיותה ואיכותה בתנאים משתנים. מאמץ מיוחד יש להשקיע במדעי היהדות המצויים במשבר בכל אוניברסיטאות ישראל.

(3) בתחומי הכלכלה והניהול יהיה על האוניברסיטה להתמודד עם שורה של אתגרים ייחודיים לתחומים אלה ובייחוד "בריחת המוחות" בשוק עבודה תחרותי ישראלי וגלובאלי.

(4) בפקולטה למדעי החברה חשוב להקדיש מאמץ מיוחד לפיתוח החוג למדע המדינה ובתוכו לתחום היחסים הבין-לאומיים – תחום חיוני לקיום והמשך פיתוח מעמדה המוביל של אוניברסיטת תל-אביב בלימודים אזוריים ובין-לאומיים.

(5) בתחומים המדעיים נראה לי שהדגשים הנוכחיים באוניברסיטה (ביו-רפואה ופרויקטים בינתחומיים כננו-מדע, ננו-טכנולוגיה וביואינפורמטיקה) נכונים. על כך יש להוסיף את מדעי המחשב ואת תחום התקשורת האלקטרונית, שני מוקדים של מצוינות אקדמית עם ערך מוסף ניכר הטמון בקשרים קיימים ופוטנציאליים עם העולם העסקי.

(6) לנוכח הדגש המיוחד שאוניברסיטת תל-אביב שמה על תחום הביו-רפואה הרי המשך תיאום וחיזוק הפעילות הזו בין הפקולטות לרפואה ולמדעי החיים הינו מהלך המתבקש מעצמו. המאמצים הנמשכים לחזק את הקשרים עם בתי-החולים המסונפים לאוניברסיטה ימשיכו לזכות בעדיפות גבוהה.

(7) אוניברסיטת תל-אביב צריכה להמשיך לפתח את התכניות הבין-לאומיות שלה. על הפרק עומדת חתימת הסכם עם "אוניברסיטת ניו-יורק". ניתן להגיע להסכמים דומים עם

אוניברסיטאות מובילות אחרות. ניתן גם לפתח את קשריה של האוניברסיטה עם מוסדות אקדמיים ב"אזורים מתעוררים". בהקשר זה יש להקמת קריית המעונות החדשה חשיבות מיוחדת שכן היא תאפשר לארח סטודנטים וחברי סגל מן העולם בהיקפים שאינם מוכרים לנו כיום.

(8) שקידה על קיום וטיפול מרכזיותה של אוניברסיטת תל-אביב כעמוד תווך של החברה האזרחית בישראל, התורם לעיצובה.

ח. שלמי תודה

אני חב תודה למספר רב של מנהיגי ציבור, חברי סגל ועובדים בארץ ובחו"ל שסייעו לי במהלך שמונה השנים. אני מודה לכולם ומבקש להזכיר במיוחד את שלושת יושבי הראש של חבר הנאמנים הבין-לאומי - בנו גיטר ז"ל, ויבדל"א מייקל סטיינהרט ורוברט גולדברג; את שני יושבי הראש של הוועד המנהל - משה פורת ודב לאוטמן; שלושה רקטורים - נילי כהן, שמעון ינקלביץ ודני לויתן; שני מנכ"לים - ניב אחיטוב וגדעון לנגהולץ; סגן הנשיא לקשרי חוץ יחיאל בן צבי; סגני הנשיא למו"פ - יאיר אהרונוביץ, רות שלגי וחגית מסר ירון; ואת הצוות האישי שלי - איריס לונדון-זולטי, רונית שפיגל, ענת גינזבורג, מרלין סאקו וכן ארז. כמו כן אני מבקש להודות לרוח אלעזרי ולצוותה על עזרתם בהכנת פרסום זה.