

# פיתוח מנהיגות? באקדמיה!?

הכנס השנתי בנושא פיתוח מנהיגות באקדמיה

"תכנית מובילים באקדמיה"

מערכות ההשכלה הגבוהה בעולם ניצבות בימינו בפני אתגרים רבים ומגוונים החל מתהליכי הוראה ולמידה חדשים, דרך תחרות גוברת על משאבים, ועד שינויים בתפיסות תרבותיות עכשוויות המערערים על מושגי יסוד כגון "ידע" ו"למידה". בעוד שמרכיבים אלה רלבנטיים לעולם הידע העכשווי, יתכן כי קצב הצמיחה של המוסדות בישראל ב-20 השנים האחרונות, לצד הדומיננטיות של תעשיית ההיי-טק ושינויים דמוגרפיים-חברתיים צפויים, מציב את מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל בפני שינוי מואץ יותר.

נוכח מציאות מאתגרת זו, מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל מנוהלת על ידי אנשי אקדמיה בכירים אשר עיקר עיסוקם והכשרתם הינו מחקר והוראה. העיסוק בניהול ומנהיגות לא מצוי בנתיב הקריטי להתקדמות באקדמיה, ובמקרים רבים נתפס כמטלה המשבשת את הקידום וההתפתחות של אנשי האקדמיה. בנוסף לכך, הידע והמיומנויות אותן רכשו אנשי אקדמיה לא מכשירות אותם, בהכרח, לתפקידי מנהיגות והובלה המאפשרים פיתוח והובלת שינויים הנדרשים לאור אתגרי ההווה והעתיד. מציאות זו שהייתה כנראה מספקת בסביבה היציבה שאפיינה את המערכת האקדמית בעבר, אינה מספקת עתה נוכח השינויים העולמיים והלוקליים כאחד. ההתמודדות עם המציאות המשתנה מחייבת אימוץ של תפיסת הובלה אינטגרטיבית, המשלבת בין הפן המנהלי והפן האקדמי באופן המביא לידי ביטוי את מגוון היכולות ונקודות המבט.

על מנת להיטיב את תהליכי הניהול וההובלה במוסדות האקדמיים בישראל, יש להבנות את העיסוק במנהיגות ובפיתוח מנהיגות, כך שיהפכו לחלק אינטגרלי ובלתי נפרד ממסלול ההתפתחות של סגל באקדמיה, מנהלי ואקדמי כאחד.

כמדי שנה, בחודש דצמבר האחרון, קיימה תכנית "מובילים באקדמיה" את הכנס השנתי שלה בנושא "פיתוח מנהיגות באקדמיה". במסגרת הכנס נכחו כמאה משתתפות ומשתתפים מכלל המוסדות האקדמיים בישראל, בכירים בציר המנהלי והאקדמי כאחד, כמו גם בכירים ובכירות במועצה להשכלה גבוהה. במסגרת הכנס, התדיינו המשתתפות. ים בחדרי דיון שונים, אשר כולם עסקו באתגרים השונים שקיימים בכל הקשור לפיתוח מנהיגות במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל. לפניכם מובאים עיקרי מחשבותיהם, טענותיהם והצעותיהם של משתתפי ומשתתפות חדרי הדיונים השונים בכנס.

## דימוי ותפיסה של מנהיגות ומוסדות האקדמיים בישראל



## מנהיגות כזכות והזדמנות, ולא נטל ומעמסה



מובילים  
באקדמיה  
Leadership  
in Academia

על מנת לפתח עיסוק במנהיגות אקדמית יש להשפיע על הדימוי של תפקידי הובלה, כך שייתפס כחיובי, משמעותי, מעצים וכזה שמשתלב בציר ההתפתחות האקדמי. כיום, הדימוי של תפקידי מנהיגות והובלה באקדמיה אינו דימוי חיובי ומיטיב. סיבה אחת לכך נעוצה במחיר האישי-מחקרי שמשלמים הבוחרים לקחת על עצמם את אותם התפקידים. חוקרות וחוקרים שבוחרים לקחת אחריות ולהוביל שינויים במערכת, מוצאים עצמם מזניחים את המחקרים אותם הם מובילים ומתקשים לנהל במקביל הן את המחקר שלהם והן את מטלות התפקיד המנהיגותי שלהם. בהקשר הזה, הציעו משתתפי ומשתתפות הדיון להעמיד בפני המובילים והמובילות באקדמיה סעדים שונים על מנת לתמוך במחקרם, כך שיוכלו להמשיך לעשות עבודה מנהיגותית מיטיבה, ובמקביל, לפתח ולהתפתח מחקרית.

סיבה נוספת לדימוי הלא חיובי של תפקידי הובלה במערכת האקדמית, קשור לניסיון הניהולי החסר של המצויים בתפקידי הובלה בציר האקדמי. האחרונים בעלי ניסיון מחקרי בעיקר, נדרשים למשימות ניהול פשוטות ומורכבות כאחד, אך לא פעם נעדרים ידע או ניסיון ניהולי על מנת להתמודד עם אתגרים אלו. בהקשר הזה, הציעו משתתפי ומשתתפות הדיון להעמיד בפני המובילים והמובילות באקדמיה הכשרות שונות ומגוונות המתייחסות לכישורי ניהול שונים הנדרשים לטובת הצלחה בתפקידי הובלה אקדמית.

בדיון אודות השאלה כיצד מעצימים את הדימוי החיובי לתפקידי המנהיגות באקדמיה בכלל ובציר האקדמי בפרט, השיבו המשתתפות והמשתתפים כי יש לשים דגש רב יותר על תהליכי פיתוח מנהיגות וניהול באקדמיה. לעניות דעתם של המשתתפות והמשתתפים בדיון יש להקים מערך הכשרות מקצועי ואקסקלוסיבי למנהלים ומנהיגים באקדמיה, כזה שיאפשר רכישה של מיומנויות בסיסיות ומתקדמות כאחד, ויחד את המשתתפים בהכשרות הללו ממנהלים ומובילים אחרים באקדמיה.

לסיכום נושא דיון זה, המשתתפות והמשתתפים הדגישו כי על מנת להיטיב את הדימוי והתפיסה של מנהיגות במוסדות האקדמיים בישראל, יש לחזק את הזיקה שבין הערכים והמטרות האישיות של המובילים והמובילות, עם משימותיהם המנהיגותיות ומחוללות השינוי, כך שתתאפשר עשייה משמעותית הן למובילה והן למוסד.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- כיצד בא לידי ביטוי הדימוי של מנהיגות, בהקשר של המערכת האקדמית המהווה מערכת

קולגיאלית ושוויונית?



- האם ניתן למצוא דרך לחבר בין הכישורים הנדרשים להוראה ולמחקר, על כל מרכיביהם השונים, לאלה הנדרשים להובלה? במלים אחרות, האם ניתן לכרוך את ההכשרה וההתפתחות המקצועית לכל מגוון התפקידים, באופן יותר אינטגרטיבי?
- בהתאם למקום הבולט שיש למנהיגות והובלה בתחומי העיסוק האקדמיים ("חוקר מוביל", "מדען מוביל", "פורץ דרך" וכד'), כיצד ניתן לרתום ולחבר אותה גם לעיסוק במנהיגות והובלה ארגונית?
- האם העדר העיסוק בהובלה מבטא גם מחויבות פחותה של חברי הסגל הבכירים להצלחה המוסדית הכוללת? במידה וכן, כיצד ניתן להאיר באור חזק ומשמעותי יותר את הקשר בין הצלחה המוסדית והצלחה ארוכת טווח של כל אחד ממרכיביו השונים?
- כיצד הדימוי של תפקידי ההובלה מאיר ומשפיע על הקשר בין המערך האקדמי והמערך המנהלי?

## תפקיד ניהול ראשון באקדמיה – ראשי חוגים/מחלקות

### *להיכנס למנהיגות באקדמיה ברגל ימין*

תפקיד ניהולי ראשון באקדמיה הינו תפקיד רוטציוני ומשום כך לא זוכה לתשומת לב מרובה בהיבט של הכשרה לעוסקים בו, ואולי יש לחשוב עליו הפוך: דווקא משום שמדובר בתפקיד ראשון, יש הזדמנות להניח את היסודות של תפיסה ופרקטיקה ניהולית. תפקיד רוטציוני מכיל בתוכו את הפוטנציאל ליצירת המשכיות וקו מחבר בין הקדנציות השונות.

בתשובה לשאלה **מיהו ראש מחלקה/חוג מעולה? ומה הופך אותו לכזה**, ענו המשתתפות והמשתתפים בדיון זה כי ראש מחלקה/חוג מעולה הוא אדם בעל יכולת מנהיגות, אמיץ, שמנהל בהצלחה צוות של בעלי תפקיד השווים לו (ראשון בין שווים). זהו אדם שיודע לעבוד בשותפות ושקיפות, מערכתי ובעל מוטיבציה גבוהה, בעל יכולות חברתיות ותקשורתיות גבוהות. עוד הם הוסיפו כי ראש מחלקה/חוג מעולה הוא אדם מאורגן, המסוגל לנהל במקביל משימות קונקרטיביות, כמו גם תהליכים מורכבים וארוכי טווח, בעל יכולות גישור (חברתיות ותפעוליות), ראייה ביקורתית וכן.

כשנשאלו המשתתפות והמשתתפים בדיון זה **כיצד ניתן לעורר את הרצון והמוטיבציה לתפקידי ניהול והובלה מדרג ראשון (ראש חוג ומנהל מחלקה) וכיצד ניתן לפתח, לטפח ולחזק את הנכונות והמוכנות של אנשי אקדמיה לקחת על עצמם תפקידי הובלה בשלבי ההתפתחות הראשונים**, ענו פה אחד כי שלב הבחירה לתפקיד עצמו הוא שלב משמעותי ביותר. לעניות דעתם, יש לבחור את המועמדים והמועמדות לתפקיד לא רק על סמך הפרמטר של פרסומי מחקר או מצוינות אקדמית, אלא גם ואולי אף ביתר שאת, על בסיס יכולות התואמות את דרישות התפקיד.



הושם דגש בדיון על הצורך בביסוס והעמקת ההכשרה בכניסה לתפקידי ניהול ראשון, לשים דגש על תהליך של הגדרת חזון החוג והמחלקה וחיבור הצוותים אליהם. באופן הזה יתמחו המובילים החדשים בזיהוי צרכי המחלקה, גיבוש תמונת עתיד קוהרנטית, סימון הערכים שחשובים להם להנכיח ולהנחיל וירתמו בהתאמה את הצוות אותו הם מובילים. כך לעניות דעתם, המכהנים בתפקיד יוכלו למלא את תפקיד ההובלה שלהם במקצועיות וביסודיות ולשרת את צרכי המחלקה והמוסד. עוד הם הוסיפו כי יש להעמיק את ההיכרות והיחסים על המנהלים המקבילים בציר המנהלי במוסד ולתמוך ולייצר אפשרויות להמשך עבודת המחקר, במקביל לכהונה בתפקיד.

המשתתפות והמשתתפים בדיון הציעו מספר התאמות שנדרשות לעשות על מנת להתאים את תהליכי ההכשרה, הפיתוח והחניכה של מנהלים מדרג ראשון, כך שיהפכו למנהלים מובילים ומשמעותיים. ראשית, הם הציעו לייצר תוכנית הכשרה מוסדרת ומקצועית (דוגמת "מובילים האקדמיה") לנכנסים לתפקידי ניהול ראשון באוניברסיטאות ומכללות, ולהמשיך אותה לאורך התפקיד. כלומר, לייצר רצף הכשרתי לאורך התפקיד שמעוגן בגאנט השנתי. שנית, הציעו ליצור פלטפורמות לתקשורת בין ראשי החוגים במוסדות השונים, במטרה להגביר את הוודאות, השקיפות, השיתופיות, תהליכי העברת המידע והידע והפגת תחושת הבדידות בתפקיד. לסיום, הציעו משתתפי הדיון להבנות את תהליכי ההיכרות של אנשי הניהול בציר המנהלי ואנשי הניהול בציר האקדמי, באופן שיחזק הן את ההיכרות, הן את המטרות והמוטיבציה להצלחה משותפת והן יעל את תהליכי ודרכי התקשורת בין הצירים הללו.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- האם נכון לשלב בתהליכי ההכשרה של חברי סגל כישורים ויכולות להתנהלות עצמית, הובלת צוות ומחויבות ארגונית, מתוך ההנחה שאלה יתרמו להתפתחותו כחוקר ומרצה מוביל ולאורך זמן יתרמו ליכולתו כמוביל ארגוני?
- האם דרישה מחייבת לשילוב חברי סגל בשלבים מוקדמים בתפקידים ארגוניים פנימיים (בתוך המחלקות/בתי-ספר/פקולטות) יגדיל את האחריות והקשר שלהם למוסד, ויעצים את תחושת המחויבות לקחת על עצמם תפקידי הובלה בשלבים מתקדמים יותר?
- כיצד נכון לטפל באי-הסכרון בין תהליכי הרוטציה של חברי הסגל האקדמי בתפקידי הובלה (ראש.ת.חוג/ראש.ת.מחלקה), לבין מינוי קבע של בעלי תפקיד במערך המנהלי?
- כיצד ובאיזה אופן נמדדת הצלחתם של מנהלים ומנהלות בתפקידי הניהול הראשונים? האם והיכן הצלחה זו מתועדת והאם נכון (ברמה הקולגיאלית והמוסדית) לטפח על בסיסה פוטנציאל ניהולי לתפקידים בכירים?



- בשל העובדה כי הקדנציות מוגבלות וקיימת חוטציה בין חברי הסגל, כיצד ניתן לטפח ולעודד אחריות ותמונת עתיד משותפת של חברי הסגל הצעיר, כך שתיווצר המשכיות ויתאפשר גם עיסוק בתהליכים ארוכי טווח?

## תפקידי ניהול ביניים ובכירים באקדמיה – דיקנים, סגני נשיא ורקטור

### כי השינוי מתחיל בראש

תפקיד ניהולי בכיר באקדמיה הינו תפקיד משמעותי ביותר כיוון שהוא בעל מוטת השפעה רחבה. לא אחת, העוסקים בתפקיד הינם בעלי הכשרה וניסיון ניהולי מצומצם. תהליכי הכשרה מובנים עשויים לתרום למיצוי פוטנציאל של התפקידים הללו.

בתשובה לשאלה האם נכון להגדיר פרמטרים לבחירה של מנהלים בכירים באקדמיה ואם כן, מהם הפרמטרים שצריכים להוביל את תהליכי הבחירה, ענו המשתתפות והמשתתפים בדיון בחיוב. לטענתם, על מנת להבין את המורכבויות והרבדים השונים של תפקידי ניהול בכיר בציר האקדמי, יש לצבור ניסיון, להיות מסוגל לדבר בשפה המותאמת לצוות שהינך מוביל. ולהיות בעל חוויה אישית דומה לצוות שלך. זהו ניסיון שניתן לצבור בתפקיד של ראש חוג וחשוב שיהווה פרמטר/קריטריון לבירה של מנהלים בכירים באקדמיה. נוסף על כן, ציינו משתתפי הדיון כי כהונה בתפקידי ניהול קודמים כגון ראש חוג מאפשרת לא רק רכישה של מיומנויות הובלה והיכרות עם השפה הארגונית, אלא גם מאפשרת לארגון ללמוד על המועמד/ת, על אופיו, תכונותיו ויכולותיו הבינאישיות. לדעתם יש משמעות וחשיבות לאלמנט של צמיחה בתפקידי ניהול ולמעבר הדרגתי בין תפקידי הניהול.

המשתתפות הגדילו לציין כי בימים הללו יש רוחות של שינוי במסדרונות האקדמיה. ניכר לתחושתם כי האנשים מעוניינים בשינוי ומוכנים להיות חלק ממנו, באופן כזה שיאפשר לדיקני במוסדות להיות יותר מ"חותמת גומי". עלו קולות מגוונים בעד ונגד כניסה לתפקיד דיקן של מועמד שמגיע מחוץ למוסד. מחד, ניכר כי כניסה מבחוץ של דמות בכירה במוסד כגון דיקן עשויה להכניס רוח חדשה, נקודות מבט ביקורתיות על דברים קיימים, ומאיך, כניסה שכזאת עשויה להוות גזל על המערכת כיוון שתדרוש זמן חפיפה והסתגלות ארוך מידי. עבור כל אחת מהאפשרויות הללו ציינו המשתתפות והמשתתפים בדיון כי יש צורך אותנטי בהכשרה בנוגע למנהיגות וניהול ובחניכה אישית (אולי בדמות יועץ ארגוני).

בתשובה לשאלה מיהו מנהל בכיר אולטימטיבי באקדמיה, ענו המשתתפות והמשתתפים בדיון כי מנהל שכזה הוא בהכרח בעל מיומנויות רכות כגון יחסי אנוש מעולים אמפתיה, רגישות ויכולת רתימה. זהו מנהל המצליח להניע את הצוות שלו למרות מרחב התמרון המוגבל של הסמכות שבידו, משתף את השטח במורכבויות ומאפשר לקולות מהשטח להגיע אליו ולהיות חלק מהשיקולים להחלטותיו ואחד שמשלב בהצלחה בין ראיית צרכי המערכת וצרכי הצוות שלו.



שני אתגרים משמעותיים שעלו בדיון ככאלו המגבילים או מקשים על מנהלים בכירים באקדמיה הם: 1. משך הקדנציה. 2. סיום התפקיד וחזרה לתפקיד חבר סגל. האתגר הראשון מגביל את תהליכי השינוי וההשפעה של מנהלים בכירים מכיוון שתהליך הכניסה לתפקיד אורך זמן, ההיכרות עם האתגרים של המוסד, עם האנשים ועם המערכת, מה שלא מותר זמן רב להתוות דרך חדשה ולהטמיע את השינויים הנדרשים. בנוסף על אתגר זה, מכיוון שתהליכי הבחירה/מינוי הם דמוקרטיים ולא מקצועיים. במצב הזה מועמדים לא אחת מבטיחים הבטחות פופוליסטיות ולא רק כדי להתמנות לתפקיד, הבטחות שלא מתממשות לאחר הבחירה. עוד בנושא זה, ציינו המשתתפים כי יש צורך להגדיר תפיסת דיקן ברורה, שכן כיום לא ברור לחלוטין על מה נמדד הדיקן בתפקידו ומה מבחין בין דיקן מעולה לכזה שפחות.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- האם נכון להגדיר מרכיבים ועקרונות לתפיסה מיטבית של תפקוד בתפקידי הובלה מרכזיים? עד כמה ניתן לייצר הגדרות כוללות ועד כמה נדרש להתאים אותם לדיסציפלינות ולתחומי העיסוק המובחנים (תפקיד דיקן בפקולטה רב-דיסציפלינרית אל מול דיקן בפקולטה חד-דיסציפלינרית)?
- מה כוללת תפיסה של דיקן במיטבו? כיצד ניתן להבטיח שתכלול גם היבטים של הפעלה ומימוש תכניות קיימות וגם היבטים של בניה, פיתוח וצמיחה עתידיים?
- באיזו מידה ניתן להגדיר מרכיבי הצלחה בתפקידי הובלה בכירים? והאם וכיצד ניתן לחבר אותם למנגנוני התגמול? האם ניתן להגדיר KPI (יעדי ביצוע מרכזיים) על פיהם יוערך ויתוגמל?
- בהתבסס על ההנחה שתפקידי הובלה במערך האקדמי מוגבלים לקדנציות – כיצד ניתן להבטיח המשכיות?
- כצד ניתן להטמיע קריטריונים שונים לבחירת חברי סגל בכירים לתפקידי הובלה, מבלי לפגוע בקולגיאליות ובחופש האקדמי?

## סינרגיה באקדמיה – מנהיגות אקדמית ומנהלית הרמונית

כי השלם בהכרח גדול יותר מסך חלקיו

הציר המנהלי והציר האקדמי מתנהלים במקביל, בדיסציפלינות שונות ובשפות שונות, מה שמוליד מתח שאינו קונסטרוקטיבי ומיטיב בין הצירים הללו. על מנת למצות את הפוטנציאל בכלל היבטים האקדמיים, יש לייצר שפה משותפת, אמון והערכה הדדית בין אנשי המנהל ואנשי האקדמיה. הדיון בקבוצה זו החל בהצפה של מגוון הפערים הקיימים כיום בתפיסות ובדפוסי העבודה של צוותים אקדמיים ומנהליים בכירים. דוגמא לפער כזה התייחסה להיכרות עם התקציב של המחלקה/פקולטה.



חוסר היכרות שכזה לא מאפשר לאנשי הסגל האקדמי לפעול בהתאם למצב בפקולטה/מחלקה, ועשוי להיתפס כחוסר אכפתיות או חוסר יכולת/רצון לראות באופן רחב את המערכת וצרכיה. כשנשאלו משתתפי הקבוצה מה לעניות דעתם עשוי לסייע לגשר על הפערים האישיים והמקצועיים כאחד בין חברי הסגל המנהלי ואקדמי, הציעו המשתתפים והמשתתפות מספר אפשרויות. ראשית, הציעו המשתתפות והמשתתפים בפאנל לבסס את ההיכרות האישית בין חברי הסגל השונים. לדעתם, היכרות מהסוג הזה, תבסס כבוד הדדי בין חברי הסגל השונים, תרכך בבוא היום חילוקי דעות, תאפשר נגישות להתייעצות הדדית ותאפשר ניהול סינרגטי ומיטיב של המערכת. שנית, הציעו המשתתפות והמשתתפים לקיים הכשרות משותפות לחברי הסגל הבכיר. הכשרות משותפות יבססו מצע ידע משותף אודות המחלקה/פקולטה. מחד, ינגישו לחברי הסגל האקדמי מידע חיוני אודות תקציב, הסדרי עבודה והעסקה ותהליכי הניהול התקין, ומאידך יאפשרו לחברי הסגל המנהלי היכרות עם העושר האקדמי והרעיונות לפיתוח שמציפים חברי הסגל האקדמי. בנוסף, בהכשרות מהסוג הזה, ניתן יהיה לחדד ולהגדיר מטרות עבודה ופעולה משותפות, הן עבור הסגל האקדמי והן עבור הסגל המנהלי. הגדרה של מטרות משותפות עשויה לעניות דעתם של המשתתפים לצמצם את נק' הקונפליקט ואת ההשערות בנוגע לאינטרסים שונים ומנוגדים. לסיום, דגש חשוב מצד משתתפות ומשתתפי קבוצה זו הושם על אופן קבלת החלטות במחלקה/פקולטה. לדעתם, שותפות בתהליכי קבלת החלטות בנוגע לפתרון בעיות, תקציב וכד', הינה גורם חיוני בשותפות בין הצירים ובהצלחה של המוסד. דוגמא לשותפות בתהליכי קבלת החלטות, כפי שבאה לידי ביטוי בדיון, התייחסה לשיתוף של חברי הסגל המנהלי בוועדות של המל"ג. לטענתם, נוכחות של חברי סגל מנהלי בוועדות של המל"ג תמצב את חברי הסגל המנהלי כחלק משמעותי וחיוני במערך האקדמי ותאפשר לסגל האקדמי לראות בו שותף שווה.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- כיצד ניתן להבטיח סנכרון בין תפקידי הרוטציה והקדנציות המוגבלות של המערך האקדמי, והתפקידים המשכיים של המערך המנהלי?
- האם ניתן למסד מנגנונים קבועים בתהליכי הכניסה לתפקיד התומכים בבנייה מחודשת של תמונת עתיד, תהליכי עבודה ופיתוח צוות?
- כיצד ניתן להבטיח כי כניסה לתפקיד של דיקנים תכלול תהליך מובנה של היכרות גם עם כל עובדי ועבודות המערך המינהלי בפקולטה (גם אם המבנה אינו בהכרח מגדיר כפיפות)?
- כיצד ניתן לשנות את הדימוי, ולהבטיח כי מובילים במערך האקדמי וגם מובילים במערך המנהלי יוגדרו כמנהיגות אקדמית (Academic Leadership), בהיותם מכוונים להובלת ערך להצלחת המוסד בכל היבטיו?



- האם נכון למסד פורומים אינטגרטיביים (לבעלי תפקיד במערך האקדמי ובמערך המינהלי) ברמות השונות (מחלקה/ביה"ס/מרכזים/פקולטות/מוסד)? במידה וכן, כיצד נכון להגדיר ולהבנות את תפקידם ותפקודם המיטבי?

## מנגנוני תגמול, תמיכה והוקרה למנהיגים. ות באקדמיה

כי אפילו יוסיין בולט לא רץ לבד

הבוחרים לקבל על עצמם אחריות ניהולית להובלה אקדמית עשויים להיפגע הן מקצועית (מיעוט פרסומים ומחקרים) והן כלכלית. התאמה של מנגנוני התגמול חומריים ופסיכולוגיים כאחד, עשויים להקל על המחיר שמשלמים אלו הבוחרים להוביל באקדמיה.

לדברי המשתתפות והמשתתפים בדיון זה, קיימים כיום מגוון מנגנוני תגמול ותמיכה למנהיגים. ות באקדמיה (מנהליים ואקדמיים כאחד). דוגמאות למנגנונים כאלו הם: תוספת כספית לתפקיד מתחת לתקרה של 190%, סיוע בתקציבי מחקר בתקציבי גישור (לדיקנים) ואופציה פחות מקובלת אך עדיין קיימת היא הקלות במטלות אחרות (כגון צמצום עומס הוראה).

יחד עם זאת, על אף קיומם של מנגנוני תמיכה ותגמול מסוימים, ניכר מהדיון כי עדיין חסרים מנגנונים נוספים שיש לפתח. הצעות בהקשר הזה מתייחסות לאפשרות ש:

1. יובנה מערך תמיכה לבעלי התפקיד תו"כ התפקיד, כזה שסייע לבעל התפקיד להתמודד בהצלחה עם אתגרים טכניים ובירוקרטיים.
2. המוסדות יקצו תקציבי מחקר פנימיים תו"כ ו/או לאחר סיום הקדנציה על מנת לאפשר לחבר הסגל שלקח על עצמו תפקיד הובלה לחזור לפעילות מחקרית שוטפת. אפשרות חליפית, היא לאפשר לבעלי תפקידים לצבור כפל זכויות שבתון.
3. בעלי תפקידי הובלה באקדמיה ימשיכו לקבל את תוספות התפקיד, לפחות שנה אחרי סיום הקדנציה, וזאת על מנת לסייע להם לצמצם את הפערים המחקריים והכלכליים שספגו במהלך כהונתם.
4. תוספות התפקיד בשכר לא תכללנה בתוך תקרת השכר המוגדרת כ-190%.

בתשובה לשאלה כיצד ניתן להפוך את תפקידי הניהול וההובלה לחוויה מעצימה ומפתחת תחושת ערך עבור הבוחרים בה ענו המשתתפים בדיון כי שותפות מצד הנהלת המוסד היא חיונית בהקשר הזה. שותפות ושקיפות מצד הנהלת המוסד תאפשר לבעלי התפקיד מחד להכיר יותר לעומק את הסוגיות העומדות על סדר יומו של המוסד ומאידך ללמוד באופן שקוף מהממונים שלהם. בנוסף, הציעו המשתתפות והמשתתפים בדיון כי מיסוד של סדנאות בנוגע למיומנויות ניהול שונות יאפשר לבעלי התפקיד הן להתפתח בציר הניהולי והן לבצע את עבודתם באיכות גבוהה יותר, מה שבתורו ישפיע על





תחושת הסיפוק והמסוגלות שלהם. לסיום, הציעו המשתתפים בדיון כי בדומה למגזר הפרטי, על מנת להפוך את תפקידי הניהול וההובלה באקדמיה לאטרקטיביים יותר, יש להעניק הטבות ניהוליות למכהנים בהם. עוד בנושא זה, ניתן ללמוד ממודלים של ניהול מקצועי במערכת פרופסיונלית כמו למשל בבתי החולים, שהמנהלים המוכשרים במערכת זוכים לתגמול בהתאם לתפקידם הניהולי ולערך שהם מביאים למערכת, באמצעות הטבות ניהוליות כגון: רכב צמוד, תוספת שכר וכדומה.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- האם ניתן להגדיר יעדי ומדדי הצלחה מוסכמים בתפקידי הובלה שונים במערך האקדמי והמנהלי (Key Performance Indicators)? כיצד נכון להבנות את מערך המדידה שלהם?
- בהנחה שיש יעדים ומדדים להצלחה, כיצד ניתן לרתום את התגמול להצלחה? האם וכיצד ניתן לתגמל הצלחה יתרה?
- כיצד ניתן להעצים את החיבור בין הצלחה בתפקידי ניהול והובלה ארגוניים, לבין הצלחה והמשך צמיחה בליבת העיסוקים האקדמיים של ממלאי התפקידים השונים?

## רשתות מנהיגות

*It's a small world after all*

יצירת רשתות חוצות מוסדות של מובילות ומנהיגות, תסייע למימוש הפוטנציאל הנובע משיתוף בידע והיכולת לפעול בשותפות. משתתפות ומשתתפי דיון זה הציעו מספר פרקטיקות ליצירת חיבורים תוך מוסדיים:

1. מיסוד מפגשים שוטפים של בעלי תפקיד מקבילים – מפגשים בלתי אמצעיים מאפשרים לאנשים להתחבר על בסיס מכנים משותפים, מה שבתורו משפיע על המוטיבציה והנגישות לשיתוף פעולה.
2. יוזמה והנעה של פרויקטים משותפים – כאשר מתפתחת יוזמה מהשטח לשיתוף פעולה בנושא מובילות ומנהיגות, על הנהלת המוסד לחזק ולתמוך ביוזמה. במציאות שבו הנהלת המוסד תתגאה בעצם השותפות, כמו גם במטרה אותו מעוניין שיתוף הפעולה להוביל, הדבר יעביר מסר ברור לכלל בעלי התפקיד במוסד, בנוגע למה חשוב ומוערך.



בתשובה לשאלה **כיצד מייצרים חיבורים אינטר דיסציפלינאריים** השיבו משתתפות ומשתתפי הדיון כי מיסוד של מפגשי העשרה משותפים, עשוי להוביל לחיבורים מהסוג הזה. העשרה של חברי הסגל בתכנים מגוונים, החוצים את נושאי המחקר האישיים שלהם, יאפשרו הן מפגש בלתי אמצעי של בעלי התפקידים השונים והן ייצרו מצע משותף, שפה משותפת ואלו בתורם יאפשרו לשיתופי פעולה לצמוח ולהתממש. אפשרות נוספת ליצירת חיבור אינטר דיסציפלינארי היא הבניה של פורומים מיעצים סביב תמות שונות. במקרה כזה, בעלי תפקיד מגוונים יתיישבו מאחורי אותו השולחן, במטרה להוביל רעיון, פתרון, יוזמה או מהלך, אשר משרתיים כל אחד בדרך אחרת, אך בהכרח מיטיבים על המוסד בכללותו. לאורך כל הדיון הודגש **הפוטנציאל שבחיבורים חוצי מוסדות**. ראשית, הפוטנציאל שבחיבורים חוצי מוסדות הוא בהגברת שיתוף הפעולה והיעילות. לעניות דעתם, ניתן לממש פוטנציאל זה ע"י קיום מפגשים עם גורמים חוץ-מוסדיים ופעילויות משותפות. שנית, הפוטנציאל שבחיבורים חוצי מוסדות הוא בהכרה ופרסום. שת"פ חוצה מוסדות בנושא חברתי עשוי לאפשר לכל אחד מהמוסדות לנופף בדגל העשייה החברתית, מה שבתורו ישפיע על התדמית החיובית של המוסד. שלישית, חיבור חוצה מוסדות יאשר הרחבה של הפעילות וההשפעה של המוסד. הוצאת הפעילות החוצה מן המוסד מאפשרת למוסד להתמצב, לשמור על הרלוונטיות שלו ולייצר חיבורים עם גורמים שונים ומגוונים מחוץ למוסד, מה שעשוי לסייע הן להגשמת המטרות האקדמיות של המוסד והן להגשמת מטרותיו החברתיות.

לסיכום, הדגישו המשתתפות והמשתתפים בדיון כי רשתות, בכל נושא שהוא, מחייבות שני אלמנטים קריטיים: (1) אחזקה שוטפת. פגישות שוטפות וקבועות, הן מה שמחזיק את הרשתות זורמות וחיות. (2) ערך. על כל השותפים ברשת להרגיש שהרשת מספקת להם ערך מחד, ומאידך, להיות מחוייבים לתת ערך לרשת ולחבריה.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- איזה רשתות תוך מוסדיות נכון לקיים? מי נכון שיזום ויוביל אותן?
- באיזה מידה רשתות בין מוסדיות יכולות להתחבר לפעילות של ור"ה/ור"מ?
- עד כמה נכון לקיים באופן שיטתי חיבורים עם רשתות מנהיגות ממערכות משלימות (מקצועיות/ ציבוריות/ עסקיות/מקומיות וארציות)?

## מודלים אלטרנטיביים של מנהיגות

חשיבה יצירתית וגמישה על מנהיגות באקדמיה



תרבויות אקדמיות ברחבי העולם מתנהלות באופנים שונים, גם בהיבט של היחס למנהיגות ומובילות באקדמיה. חשוב להתבונן על המערכת האקדמית הישראלית גם ביחס למערכות אקדמיות שונות בעולם ולאמץ מהן את הרלוונטי.

משתתפי הדיון סברו כי **בהשוואה למערכות אקדמיות שונות בעולן, ובעיקרן המערכת האמריקאית, ניכרים כמה הבדלים עיקריים**. ההבדל הראשון מתייחס לאופן הגיוס של אנשי סגל בכירים. בארה"ב ייבחרו לתפקידים בכירים האנשים המקצועיים והמתאימים ביותר תפקיד מבחינת ניסיונם ומיומנויותיהם. זאת בניגוד לישראל, כאן המינוי הוא רוטציוני ולא על בסיס חזון, יכולות או כישורים. הבדל שני, מתייחס לתגמול שניתן לבכירים מובילים באקדמיה. בישראל נעדר תגמול למובילים באקדמיה בעבור הישגים יוצאי דופן בביצוע התפקיד המנהיגותי בכלל ובניהול הפקולטה בפרט. ההבדל השלישי והאחרון שעלה במסגרת הדיון מתייחס למרחב הסמכות והשפעה של המובילים באקדמיה. בארץ, בשנה מהמודל האמריקאי, המוביל נעדר סמכות לביצוע שינויים משמעותיים, מה שמגביל גם את המועמדת הטובים ביותר להפיק את המיטב.

לשאלה האם וכיצד ניתן להפעיל מודל אקדמי יותר היברידי בארץ, מבלי לבטל את המבנה המערכתי הקיים, הציעו המשתתפות והמשתתפים בדיון **מס' אפשרויות**. הראשונה, מתייחסת לתהליכי הגיוס של אנשי סגל חדשים. כיום, תהליכי הגיוס והקליטה של חברי סגל חדשים נעדרים בחינה של המוטיבציה של המועמדים להיות חלק אינטגרלי ומשמעותי במוסד ולקחת על עצמם אחריות ארגונית ולהיות אזרחים מיטיבים במוסד. משתתפי ומשתתפות הדיון הציעו כי תהליכי הקליטה למוסדות צריכים לכלול גם בחינה של המוטיבציה של המועמדים ליזום לטובת המוסד, להוות מודל לחיקוי לסובבים אותם, לקולגות, כפיפים וסטודנטים כאחד. אפשרות שנייה להפעלת מודל היברידי יותר מתייחסת ל"אזרחות הטובה" של המובילות והמובילים באקדמיה. הכוונה היא כי יש לדרוש ממי שמעוניין לכהן בתפקיד בכיר להוכיח כי הוא אזרח המיטיב עם הקהילה האקדמית, לא רק במוסד שלו. עליו להוכיח כי תרם תרומה מסוימת לקהילה האקדמית שאליה הוא שייך. אפשרות שלישית ואחרונה, מתייחסת לצורך בהקניית מיומנויות ניהול שונות. המשתתפות והמשתתפים בדיון מציעים להבנות מנגנוני ההכשרה מגוונים לטובת כלל חברות וחברי הסגל, שכן עקב מנגנון הרוטציה, בשלב מסוים, כולם יכהנו בתפקיד מוביל ומשפיע ועליהם להיות בעלי המיומנויות המתאימות לכך.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- מהם ההנחות היסוד שרוצים לשמר ביחס למנהיגות וההובלה במערכת השכלה הגבוהה בישראל? מתוך ההנחה שרוצים לשמר ולחזק את מרכיב הקולגיאליות, עד כמה ניתן לאמץ לתוכו מרכיבים הלקוחים ממערכות השכלה השעונות יותר גם על בסיס עסקי והירארכי?
- מה ניתן להמשיך וללמוד ממודלים אירופיים שונים? מודלים ששימשו בסיס השראתי למערך ההשכלה הגבוהה בישראל.



- מהם האלמנטים הקונקרטיים סביבם כדאי להמשיך ולקיים תהליכי למידה משווים: אורך קדנציות? אופן שילוב דמויות בולטות שלא צמחו במוסדות השונים?

## הפוטנציאל שבשיתוף פעולה חוצה מוסדות בנושא של פיתוח

### מנהיגות באקדמיה

*כי מה שרואים משם לא רואים מכאן*

שיתוף פעולה חוצה מוסדות בנושא של פיתוח מנהיגות באקדמיה עשוי לתת מענה לשאלות כגון כיצד נתפסת המנהיגות האקדמית בעיניים מערכתיות המתבוננות על מערכת השכלה הגבוהה כולה, כמו גם על השאלה מה עשויה להיות תרומתם של גופים חוצי מוסדות בפיתוח מובילות ומנהיגות אקדמית. נכון להיום, משתתפי ומשתתפות הדיון ציינו כי בחלק מהמוסדות, נוכח המציאות המתגרת מאז פרוץ נגיף הקורונה, התגבשו פורומים ספונטניים, מקצועיים, כמו גם מוסדיים, במטרה לסייע האחת לשני בכל הנוגע בהתמודדות עם האתגרים שהציפה מגפת הקורונה. יחד עם זאת, לטענת משתתפות ומשתתפי הדיון, מערכת ההשכלה כיום, איננה מובילה ומקדמת פעולות תומכות מנהיגות באופן מובנה. בתשובה לשאלה באיזה אופן שיתופי פעולה חוצי מוסדות יכולים לתרום לפיתוח המנהיגות האקדמית בישראל, ענו משתתפות ומשתתפי הדיון כי שיתוף פעולה שכזה יכול לייצר בסיס תיאורטי ופרקטי איכותי ומקצועי המשותף לכלל המעוניינים לשמש בתפקידי הובלה ומנהיגות באקדמיה. בנוסף ליישור קו המקצועי שטמון בשיתוף פעולה מהסוג הזה, ניכרת גם חשיבות לייחודיות של כל מוסד.

בהקשר הזה, משתתפות ומשתתפי הדיון הציעו כי גוף משותף להכשרת מנהיגות ומנהיגים באקדמיה, נכון שיכשיר את האחרונים גם לניהול והובלה בהקשר של אתגרי המוסד הספציפי ממנו הם מגיעים. לטענתם, נכון להיום, ראשי מחלקות, כמו גם המכהנים בתפקידי הובלה אחרים, לא מקבלים תמיכה מקצועית. נעדרת שפה ניהולית משותפת, שקיומה היה מקל ומיטיב את תפקודם של המובילים והמובילות באקדמיה, כמו גם את האפקטיביות והפריון של המוסד. משתתפי ומשתתפות הדיון הציעו כי על מנת להיטיב את תהליכי הניהול והמנהיגות באקדמיה, יש לשקול ייסוד של בי"ס למנהיגות ומנהיגים באקדמיה. מוסד מהסוג הזה עשוי לשמש את כלל המוסדות ולרכז את מיטב הידע, הכישורים וההכשרות הנדרשות.

בתשובה לשאלה כיצד ניתן להעלות את סוגיית המנהיגות האקדמית על סדר היום של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, השיבו משתתפי ומשתתפות הדיון כי יש להכיר בחוסר הניסיון במנהיגות וניהול של בעלי תפקידים בכירים באקדמיה. לטענתם, ההכרח לקבל על עצמך תפקידי הובלה וניהול, כיוון שחלקם רוטציניים, כאשר אתה נעדר כישורים או ניסיון, מחייב אנשים לאלתר ומשום כך לא למצות את האפשרות להוביל במקצועיות. הכרה מודעת בסיטואציות מהסוג הזה והשלכותיהן, תוביל



להעלאה של סוגיית המנהיגות והצורך בהכשרה להובלה באקדמיה, על סדר היום של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל.

משתתפי ומשתתפות הדיון ציינו כי על מנת להפוך את המנהיגות לערך חשוב במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל יש לשלב אותו כבר בשלבים המוקדמים של התפתחות הקריירה האקדמית, יש לשלב בין הלמידה וחקר המדע לערך המנהיגות. כך לעניות דעתם, אנשים במערכת ההשכלה הגבוהה בישראל היו מחפשים אחר המנהיגות שלהם, ולא רק כשהם נדרשים לכהן בתפקיד כלשהו. בנוסף, טענו המשתתפות והמשתתפים כי היעדר מרכז למנהיגות אקדמית מקשה על האפשרות ללמוד ולשאוב ידע. הם הדגישו כי מנהיגות ועקרונות לפיתוח מנהיגות הם חשובים לא פחות ממחקר ויש להתייחס אליהם בהתאם. חשוב להדגיש לדעתם כי מנהיגות אקדמית דורשת סוגים שונים של כישורים ויש לתת על כך את הדעת.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- האם שותפות מסוג זה צריכה להתייחס לכל דרגי הניהול והובלה?
- האם וכיצד ניתן להבטיח ששותפות מסוג זה תיתן מענה גם למערך האקדמי וגם למערך המינהלי? – זאת בהינתן הצורך לייצר דפוסי עבודה משותפים מחד, ותוך התחשבות בעובדה שקיימות מחוץ למערכת ההשכלה הגבוהה מערכות תמיכה בתפקידים מנהליים מאידך.
- מי ראוי שיתניע מהלך של שותפות מהסוג הזה? מה ההשלכות של הקמת בי"ס למנהיגות אקדמית? מה חלקם של המוסדות? מה חלקן של ור"ה/ור"מ? מה חלקה של המועצה להשכלה גבוהה בתהליך הזה?

## מגדר במנהיגות באקדמיה

*כי גוף נאור צריך לשמש דוגמא*

נכון להיום, ההנהלה הבכירה במוסדות האקדמיים בישראל, הן בציר האקדמי והן בציר המנהלי היא גברית ברובה. חדר דיון זה עסק בשאלה החשובה המבקשת לבחון כיצד ניתן ליצור הוגנות מגדרית בתפקידי המנהיגות הבכירים באקדמיה.

בתשובה לשאלה באילו אופנים בא לידי ביטוי ההבדל המגדרי בתפקידי הניהול וההובלה באקדמיה, השיבו המשתתפות והמשתתפים, כי כיום, באוניברסיטאות הגדולות, ראשי התחומים המנהליים הן ברובן נשים, וזאת כיוון שזהו תפקיד אדמיניסטרטיבי. נשים בתפקידי ניהול אקדמי הן במיעוט. בנוסף, משתתפי ומשתתפות דיון זה ציינו כי בהתבסס על החוויה האישית שלהם, נשים מובילות נחוות כפחות מונעות אגו ויותר מונעות שת"פ. הן נוטות לטענתם להקשיב יותר, לשתף, להיוועץ ורק אז לקבל החלטות. ניהול יותר שיתופי ופחות סמכותני.



משתתפות ומשתתפי הדיון ציינו כי כיום, בהתבסס על ניסיונם האישי, תהליכי קידום של גברים ונשים בציר האקדמי שאיננו מתנהל על בסיס שוויוני, וכי יש נטייה גבוהה יותר לקדם גברים על פני נשים. אל מול הטענה הזאת עלתה הטענה כי המערכת האקדמית היא ממוגדרת ביסודה ומכיוון שכך, הפרמטרים שהוגדרו להערכה הם גבריים בעיקרם ומכאן שנשים מדורגות נמוך יותר. מורכבות נוספת נעוצה בכך שרוב העוסקים במלאכת הקידום בוועדות השונות הינם גברים, וגם אם המוטיבציה שלהם במקום הנכון, הם מוטים אף מבלי שירצו בכך, ומשום כך מקדמים פחות נשים.

משתתפות ומשתתפי הדיון רואים במצב הפסד כפול – פעם אחת, מפסידה המערכת האקדמית מגוון של מנהלות ומנהלים שעשויים להרחיב את הפרקטיקות שנהוגות במוסד ולהיטיב עם הצלחות המוסד ופעם שנייה, המערכת האקדמית בישראל מפסידה מגוון במוחות החוקרים שלה, מה שעשוי להרחיב את יריעת המחקרים וההון האקדמי של המוסד בפרט ושל המערכת האקדמית בכלל.

סוגיה אחרונה בהקשר לשאלת האופנים השונים באמצעותם בא לידי ביטוי ההבדל המגדרי בתפקידי הניהול וההובלה באקדמיה מתייחס להורות. משתתפות ומשתתפי הדיון ציינו את ההורות כמעכבת התפתחות אקדמית. מכיוון ששיעור הילודה בישראל גבוה משמעותית מזה של מקבילותיה, מדינות ה-OECD, יש להתייחס לנתון זה בכובד ראש. על מנת להסיר מההורות את התואר ה"מעכב" שלה, מדרש בישראל שינוי פרדיגמטי שלא נראה לו תקדים במדינות המערביות. עוד בהקשר הזה, ראוי וחשוב לציין, כי לא מעט נשים בציר האקדמי מבקשות שיתייחסו אליהן באופן שווה מבחינה מקצועית, ושלא יקלו את הפרמטרים עבורן, שכן הן רוצות להיות ראויות לתואר ולקידום בזכות ולא בחסד.

בתשובה לשאלה בנוגע לדמיון ולשוני האתגר המגדרי בציר המנהלי ובציר האקדמי, בכל הקשור לתפקידי מנהיגות והובלה ענו משתתפות ומשתתפי הדיון כי האתגר בציר האקדמי גדול בהרבה מזה בציר המנהלי. הפרמטר של דירוג אקדמי הוא פרמטר משמעותי וחשוב בתהליך התפתחות הקריירה האקדמית, כמו גם בתהליכי הקידום בציר האקדמי. בנוסף לדירוג האקדמי, הימצאות בעמדות של קבלת החלטות משפיעה גם היא על היכולת להתקדם בציר האקדמי. נשים באקדמיה חוות קושי גדול יותר מגברים, הן בדירוגן האקדמי, כיוון שלעיתים זמן הפריחה וההתפתחות האקדמית מקבילים לזמן הקמת המשפחה, מה שמעכב נשים בהשוואה לגברים בשלב הזה בקריירה, והן בחסרון במוקדי קבלת החלטות, מהסיבות שהמערכת היא ממוגדרת מיסודה. מכאן, שיש אתגר גדול יותר לנשים להימצא ולהתמצב בתפקידי הובלה ומנהיגות בציר האקדמי.

לעומת זאת, התקדמות והימצאות בתפקידי הובלה והשפעה בציר המנהלי היא פשוטה יותר הן כיום והן בהיבט של היכולת לשנות ולהיטיב את המצב אף יותר בעתיד. על המסלול האקדמי ניתן להשפיע כחלק מתהליך עיצוב מדיניות המוסד כמגוון ושווה מגדרית. כלומר, קל יותר ליישם שינויים במדיניות בציר המנהלי בהשוואה לזה האקדמי.

בתשובה לשאלה כיצד לדעתם ניתן להגדיל את מס' הנשים המכהנות בתפקידי הובלה באקדמיה בציר האקדמי/מנהלי, הציעו משתתפות ומשתתפי הדיון מספר הצעות:



1. יש לנקוט יוזמות מכוונות וספציפיות על מנת להגדיל את מס' הנשים המכהנות בתפקידי הובלה באקדמיה, הן בציר המנהלי והן בזה האקדמי, גם אם זה נראה כמו הטיה בשלב מסוים.
2. יש לפנות באופן ספציפי לנשים הראויות לתפקידי הובלה ומנהיגות, להציע להן את התפקיד, כמו גם לתת תמריצים לתפקידי הובלה וניהול.
3. יש לשים לב כי נוכחותן של נשים בוועדות לקידום עשויה להיות סזיזיפית ולשאוב זמן מחקר יקר, שכן יש הרבה וועדות ומעט נשים, מה שבסופו של דבר עלול לגרום לפגיעה במחקר של נשים ולפגוע במטרה.
4. בדומה לתהליכי הגיוס באקדמיה האמריקאית, הועלתה הצעה לתעדף אוכלוסיות שנמצאות בחסר באוניברסיטה. כלומר, אם ישנם 2 מועמדים שווים צריך לתת עדיפות לקבוצה הפחות מיוצגת.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- מתוך הנחה שנשים מעטות נדרשות להציג את ההיבט המגדרי בוועדות ומסגרות רבות, האם נכון להגביל את השתתפותן, כך שנשים נוספות יידרשו להצטרף ולקחת חלק?
- האם ניתן להגדיר כמצב רצוי רוטציה בין גברים ונשים בתפקידי הובלה? מתוך ההנחה שלא תמיד זה מתאפשר, כיצד בכל זאת ניתן להבטיח ייצוג מגדרי?
- האם נכון לבנות מנגנונים בתוך המוסד ובתהליכים הבין-מוסדיים התומכים בהעצמה של נושאות תפקידי ניהול והובלה ובמועמדות רלבנטיות?
- כיצד העיסוק בהיבטים המגדריים כרוך או גוזר על העיסוק בגיוון באקדמיה ככלל?

## פיתוח מנהיגות במכללות

*אתגר דומה או שמא אתגר חדש ואחר?*

המכללות האקדמיות בישראל נבדלות מהאוניברסיטאות בגודלן, במבנהן, בתנאי ההעסקה, בהתמחויות ועוד. מעניין וחשוב כאחד לבחון כיצד עשוי להיראות העיסוק בפיתוח מנהיגות אקדמית תחת תנאים ייחודיים אלו.

כדוגמא למאפיינים הייחודיים במכללות בהיבט של פיתוח מנהיגות אקדמית ולהזדמנויות הבאות איתם, משתתפי ומשתתפות הדיון ציינו מספר מאפיינים:

1. עומס המשימות ותחומי האחריות של אנשי הסגל האקדמי. הסגל האקדמי במכללות אחראי במקביל הן על משימת ההוראה והן על משימת המחקר. במצב כזה, לא נותר מספיק מקום וזמן לפיתוח, מה שמעכב משמעותית ואפילו מונע לעיתים, את היכולת של בכירים במכללות לקבל את התואר "פרופסור מן המניין".



2. **מינוי נשיא.** בשונה מהאוניברסיטאות שם תהליך המינוי הוא פנימי לרוב, במכללות, הנשיא ממונה מבחוץ. בהקשר של מאפיינים ייחודיים, אחד היתרונות הבולטים של המכללות בשונה מהאוניברסיטאות הוא היכרות קרובה ואישית בין חברי הסגל, מה שמשפיע בתורו על המוטיבציות, הנכונות וההצלחות או הכישלונות שבתפקידי הובלה במנהיגות במכללות.
3. **סמכויות של ראשי חוגים.** סמכויותיו של ראש מחלקה במכללה רבות ביחס לעמיתו באוניברסיטה, החל מרישום או אי רישום סטודנט לקורס עד בניית תוכניות לימודים וכן עניינים תקציביים כמו מערך תגבורים השלמות ועוד. ייחודיות זו עשויה לבוא לידי ביטוי בהכשרה שונה, שתידרש להיות מסוג מולטי-דיסציפלינרית, מתייחסת לניהול המשאב האנושי, ניהול תקציבים וכד'.
4. **הקשר הישיר והבלתי אמצעי בין המרצה לסטודנטים.** המרצים נמצאים בתקשורת ישירה מול הסטודנטים והסטודנטיות שלהם ומכירים את ההתמודדויות והמאפיינים שלהם. ייחודיות זאת מאפשרת לסגל להתוודע במהירות לבעיות שצצות בשטח ובאותה המהירות להתייחס אליהן ולתת להן מענה.
5. **היעדר מסורת עמוקה של נהלים.** זוהי סיטואציה ייחודית המאפשרת הזדמנות לתיקון של עוולות שונות בצורה מהירה וקלה יחסית. למשל, הגדרת מנגנון בחירת ראש חוג ומינויים מנהליים שונים באופן יעיל ובשקיפות גבוהה יותר. מעקב אחר ביצועים ושביעות הרצון מראשי חוגים. הקמת ועדות בעלי סמכויות לנושאים שונים ובכך לערב רגשית יותר סגל עם המוסד וכד'.
6. **המכללה היא מערכת שטוחה יותר.** הביזור בסמכויות הוא נמוך במכללות ביחס לאוניברסיטאות, מה שבתורו מאפשר לבעלי התפקיד והעניין מוטת השפעה גדולה יותר על המחלקה בפרט והמוסד בכלל.

כשנשאלו המשתתפות והמשתתפים על **ההשלכות של זה על האופן שבו מפתחים מנהיגות אקדמית במכללות** ענו כי פיתוח מנהיגות במכללות מתמקד ביוזמה וחדשנות. הכניסה של המחקר למכללות בעקבות לחץ מלמטה, מהמרצים, היא דוגמה ליוזמה מנהיגותית שעלתה מהשטח.

עיקרי הדיון שלהלן מהווים התחלה של תהליך חשיבה ומצריכים המשך של דיון שיעסוק בשאלות כגון:

- האם המומחיות המתפתחת כחלק מייעודן של המכללות בהנגשה, גוזרת היבטים מובחנים ושונים של פיתוח מנהיגות?
- בהינתן מכללות שונות (כלליות, הנדסיות, תחומי יצירה ואמנות, הוראה), עד כמה ניתן להכליל בכל הקשור לפיתוח מנהיגות? האם ניתן לדייק את מודל המנהיגות הרלוונטי לסוגי המכללות השונים?





- איך נכון להתייחס לפיתוח מנהיגות והובלה במכללות בהקשר לשותפות בין המגזר המינהלי והאקדמי?
- בהינתן העובדה שהמכללות הן בדרך כלל גופים קטנים יותר, האם יש לכך השלכות בפרקטיקה של הובלה והנהגה, כמו בתהליכי הפיתוח?
- כיצד ניתן לייצר חיבור הדוק יותר בין מנהיגות והובלה תוך מוסדית, ובין תהליכי אימפקט?

## סיכום: אז בסופו של הכנס מה למדנו? ומה הלאה?

המנהיגות כתפיסה אינה זרה לעולם האקדמי כשמדובר על פריצות דרך בתחום הדעת המלוות, במקרים הברורים, בשינוי תפיסתי, בשינוי בהנחות יסוד ו/או בממצאים המייצרים תפנית ופותרים פתח לכיווני מחקר חדשים ומייצרים תהודה בתחומים שונים ומגוונים.

יחד עם זאת, בתחום המוסדי-ארגוני, המערכת נמנעה מלהעצים את העיסוק בנושא המנהיגות וההובלה, זאת כפי שעלה בדיונים השונים בשילוב של מספר גורמים:

← היותה מערכת קולגיאלית וקנאית לחופש הדעה, ולאפשרות של כל שותף לקחת חלק פעיל בתוכה.

← המידה שבה המערכת מעודדת עצמאות, יזמות ודחיפה לקיום עצמי של כל מרכיביה.

← בהיותה בבסיסה מערכת ששמרה על מסורת ארגונית במשך שנים רבות ולא נדרשה לשינויים רבים.

על אף נתוני הפתיחה הללו, סימני השאלה וסימן הקריאה בכותרת הכנס, פיתוח מנהיגות? באקדמיה?! קיבלו תשובות ברורות בדיוני הקבוצות: נוכח האתגרים שמציבה הסביבה ונוכח מורכבותה ההולכת וגוברת של מערכת ההשכלה הגבוהה, חשיבותה של הובלה ומנהיגות בכל הדרגים מקבלת משנה תוקף. זאת, לצד הכרה ברורה בחסך הקיים (בעיקר במערך האקדמי) בתהליכים, מנגנונים מוסדיים, תכניות לפיתוח, העצמה, רישות, מדידה, תגמול והוקרה של הנושאים והנושאות בתפקידי ניהול והובלה בדרגים השונים.

הרעיונות, התובנות והפתרונות שעלו בדיונים השונים שהובאו בסיכום הנוכחי יכולים לשמש כתחילתה של בניית משנה סדורה והנחת תשתית לסגירת הפער הקיים, בין התובנה ההולכת וגוברת בצורך ובין החסך במנגנונים ותהליכים תומכים. דוגמאות לתשתית מסוג זה הן:

← תשתית לפעילות תוך-מוסדית ליצירת מנגנונים לפיתוח מנהיגות והובלה.

← תשתית במערכת ההשכלה כולה ובאופן שהוא חוצה מוסדות, בנושא הובלה ומנהיגות, אשר תלווה בהצגת קו הבסיס (Base Line) בנקודת הפתיחה ומעקב אחר התקדמות.

← בסיס ומסגרת להמשך פיתוח ידע חדש, לאיסוף ניסיון מצטבר במקומות שונים בארץ ובעולם ולדיון מתמשך בשאלות הנוספות (ובוודאי יש עוד רבות אחרות), המחייבות המשך התייחסות והעמקה.

העיסוק במנהיגות והובלה בראייה מוסדית מחדד את העובדה שאקדמיה במיטבה היא יצירה בה שלובים גורמים רבים, חלקם בליבה המחקרית וההוראתית, וחלקם במעטפת הארגונית הכוללת. לאלה ולאה, תרומה מהותית לאקדמיה במיטבה והיכולת לייצר שיחה המכילה את ההשלמה ההדדית נראית כמרכזית. מכאן, שאולי ברבות הימים המושג הובלה באקדמיה ומנהיגות אקדמית ( Academic Leadership) ייוחס לכל הגורמים שעשייתם מייצרת ערך ואימפקט.

