



---

# מנהיגות וניהול במוסדות להשכלה גבוהה-אוניברסיטאות

חקר מקרי דיקנות מטיבה

דו"ח סופי

---

חוקרות:

ד"ר דפנה גץ

אושרת כץ-שחם, רינת קליין.

בשיתוף עם נתנאל כץ, יואב בן אריה ועינת חיים – צוות מובילים באקדמיה

יולי, 2022

---

מחקר זה הוא מחקר משותף למוסד שמואל נאמן למדיניות לאומית ולמובילים באקדמיה, התוכנית הלאומית לפיתוח מנהיגות באקדמיה (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.

11.....	מבוא.....	.1
11.....	1.1 מטרת המחקר.....	
11.....	1.2 שאלות המחקר.....	
12.....	1.3 מתודולוגיה.....	
12.....	1.4 מהלך המחקר.....	
13.....	2. רקטורי האוניברסיטאות על דיקנות מיטיבה.....	.2
14.....	3. מקרי בוחן של דיקנות מיטיבה.....	.3
14.....	3.1 פרופ' דינה בן יהודה.....	
28.....	3.2 פרופ' דפנה קנטי.....	
41.....	3.3 פרופ' (אמריטוס) אהוד (אודי) הימן.....	
58.....	3.4 פרופ' אליעזר שלוסברג.....	
79.....	4. מדידת תפקוד הדיקנים.....	.4
81.....	5. סיכום.....	.5

## רשימת איורים

---

- איור 1: נקודת מבט של הרקטורים על תפקיד הדיקן ..... 13
- איור 2: תיאור סכמתי של תהליכי עבודה ויוזמות בתקופת כהונתה של פרופ' קנטי כדיקן ..... 30
- איור 3: הצורך במדידת תפקיד הדיקן ..... 79
- איור 4: מדדים אפשריים למדידת תפקיד הדיקן ..... 80

באוגוסט 2021 פרסם מוסד שמואל נאמן את הדו"ח "מנהיגות וניהול במוסדות להשכלה גבוהה - אוניברסיטאות: סקירת ספרות וראיונות עומק עם בעלי תפקידים". מטרת מחקר ראשון זה היו לבחון את המצב הקיים של המנהיגות והניהול באקדמיה בישראל ולאתר דרכים לשיפור וחיזוק המנהיגות לאורך כל שדרת הניהול האקדמית.

הדו"ח הנוכחי המסכם את השנה השנייה של מחקר "מנהיגות וניהול במוסדות להשכלה גבוהה - אוניברסיטאות" עוסק בדיקנות מיטיבה. למעשה המחקר הנוכחי הוא מסע בעקבות מה שהוגדר כ"דיקנות מיטיבה", כלומר תקופה אשר במהלך כהונתו של דיקן. ית מסוים. ת הפקולטה השתנתה לטובה והתקדמה לכיוון הרצוי.

### מטרת המחקר

- לתאר מקרים של דיקנות מיטיבה באוניברסיטאות בישראל.
- לבדוק אילו מסקנות רחבות יותר ניתן להסיק ממקרים בודדים אלו על דיקנות מיטיבה.

### שאלות המחקר

- כיצד באה לידי ביטוי הדיקנות המיטיבה?
- מהם הגורמים האישיים והסביבתיים שאפשרו את השינוי והקידום של הפקולטה?
- האם ניתן להסיק מסקנות מתקופה של דיקנות מיטיבה וליישם אותן הלאה?

### מתודולוגיה

צוות המחקר בחר להשתמש במתודולוגיה של חקר מקרה בגישתה האינסטרומנטלית, קרי - על אף העניין בכל אחד מהמקרים בנפרד, ההנחה היא שכל מקרה עשוי לספק הבנות מעבר למקרה הספציפי ולשמש ככלי לגיבוש הכללות על דיקנות מיטיבה. אל אוסף של ארבעה מקרים ספציפיים ניתן להתייחס כאל "חקר מקרה קולקטיבי" ולהגיע להכללות רחבות יותר באמצעות הדגשת המשותף והדומה בין המקרים.

### מהלך המחקר

על מנת לזהות מקרים של דיקנות מיטיבה ניהל צוות המחקר בתחילת שנת 2022 ראיונות עומק עם ארבעה רקטורים מארבע אוניברסיטאות בישראל: אוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת בר אילן, אוניברסיטת תל אביב והאוניברסיטה העברית בירושלים, בהם התבקשו הרקטורים להציע מועמדים המתאימים לדעתם למחקר זה. צוות המחקר בחר מתוך המלצות של הרקטורים את מקרי החקר כך שיתקבל מגוון רחב ככל האפשר מבחינה דיסציפלינרית, מגדרית וכרונולוגית.

צוות המחקר ערך רעיונות עומק עם הדיקנים הנבחרים ולאחר מכן עם בעלי תפקידים בפקולטה, חברי סגל ואנשי הצוות המנהלי בסביבת הדיקן שחוו את תקופת הכהונה באופן אישי.

עבור כל דיקן הורכבה "תעודת זהות של דיקנות מיטיבה" – סיכום אישי כפי שמצטייר מתוך רעיונות העומק תוך דגש על הישגים, יחסים עם ההנהלה והצוות המנהלי, אווירה בפקולטה, יכולות ניהוליות ותכונות אישיות בולטות.



פרופ' דינה בן יהודה  
דיקנית הפקולטה  
לרפואה,  
האוניברסיטה  
העברית

## מיקוד עיקרי



רפואה חישובית  
חדשנות בחינוך הרפואי

## תכונות ויכולות בולטות

### יכולות ניהול



- ✓ מיקוד
- ✓ משימתיות
- ✓ ניהול אקטיבי
- ✓ האצלת סמכויות
- ✓ הצבת אנשים נכונים
- ✓ לתפקידים נכונים
- ✓ העברת ידע
- ✓ יכולת קשב גבוהה
- ✓ מעורבות

### תכונות אישיות



- ✓ כריזמה
- ✓ נחישות
- ✓ אינטליגנציה רגשית
- ✓ גבוהה
- ✓ חריצות
- ✓ הקשבה
- ✓ אכפתיות
- ✓ חמלה
- ✓ סקרנות

## השגים נוספים



- ✓ פתיחת מסלולים חדשים
- ✓ שיתוף פעולה עם גורמים בתוך ומחוץ לאוניברסיטה
- ✓ יוזמות למען הקהילה

## יחסים עם ההנהלה



- ✓ יחסים טובים
- ✓ הערכה הדדית
- ✓ פתרון אי הסכמות בהידברות

## יחסים עם הצוות המנהלי



- ✓ יחסים מורכבים
- ✓ שיתוף פעולה
- ✓ מתחים סביב דרישות וביצוע העבודה

## אווירה בפקולטה



- ☹️ הערכה מצד העובדים בכלל וחברי סגל בפרט
- ☹️ מסירות לסטודנטים
- ☹️ יחס אישי, הקשבה ואכפתיות



פרופ' דפנה קנטי  
דיקנית הפקולטה  
למדעי החברה,  
אוניברסיטת  
חיפה

### תכונות ויכולות בולטות



#### יכולות ביהול

- ✓ שקיפות
- ✓ הנעה תוך שימוש  
ב"גזרים" ולא  
ב"מקלות"
- ✓ יכולת קבלת  
החלטות וחתימה  
ליישמן
- ✓ שיתוף בקבלת  
החלטות
- ✓ הצבת אנשים נכונים  
לתפקיד הנכון
- ✓ התעמקות בפרטים



#### תכונת אישיות

- ✓ נחישות
- ✓ אומץ
- ✓ נאמנות
- ✓ הוגנות
- ✓ חוזק וחתימה  
למטרה

### מיקוד עיקרי



- שינוי תרבות ארגונית
- חתירה לשקיפות בקבלת החלטות
- תיקון עוולות בקידומים

### הישגים נוספים



- ✓ שינוי בקריטריונים לתיעודף שטחי  
ומעבדות מחקר
- ✓ קידום פרויקט "מדעי החברה  
החשובים"
- ✓ תכנית בינלאומית לדוקטורנטים
- ✓ קידום מרכזי ייעוץ מחקריים

### יחסים עם ההנהלה



- למדו לעבוד יחד
- הערכה הדדית
- פתרון מחלוקות על ידי שיח

### יחסים עם הצוות המנהלי



- יחסים מורכבים
- קיימת הערכה וטיפול הצוות  
המנהלי
- מתחים סביב סגנון עבודה שונה,

### אווירה בפקולטה



- קיים מתח כתוצאה משינויים מהותיים  
בתרבות הארגונית
- העובדים מרגישים כי דלתה פתוחה  
והעשייה היא למען הפקולטה וקידומה



פרופ' (א.מ.) אהוד (אודי) הימן



דיקן הפקולטה  
הנדסה,  
אוניברסיטת  
תל אביב

### תכונות ויכולות בולטות

#### יכולות ניהול



- ✓ מיקוד
- ✓ האצלת סמכויות
- ✓ הצבת אנשים נכונים
- ✓ לתפקידים נכונים
- ✓ הכרת המערכת
- ✓ האקדמית
- ✓ ניהול אקטיבי

#### תכונות אישיות



- ✓ יושר אישי
- ✓ חריצות
- ✓ אמפתיה לזולת
- ✓ אינטליגנציה רגשית
- ✓ גבוהה
- ✓ מצוינות אקדמית
- ✓ מסירות למוסד
- ✓ ולפקולטה
- ✓ יכולות אנליטיות
- ✓ גבוהות

### מיקוד עיקרי



שינוי המבנה הארגוני  
שינוי בתרבות ההוראה

### הישגים נוספים



- ✓ זכייה בפקולטה לדוגמה
- ✓ עידוד המחקר
- ✓ שיתוף פעולה עם התעשייה
- ✓ פתיחת נחלקה להנדסת חומרים
- ✓ פתיחת בית הספר הבינלאומי להנדסה

### יחסים עם ההנהלה



יחסים מורכבים בתקופת משבר הכלכלי  
באוניברסיטה  
עם חלק מחברי הנהלה יחסי עבודה  
טובים  
עם חלק אחר לא מעט חיכוכים

### יחסים עם הצוות המנהלי



יחסים טובים המושתתים על כבוד הדדי  
ידע לזהות ולטפח אנשי מנהל מוכשרים  
ניסה לעזור בפתרון בעיות  
לעיתים ירד יותר מדי לרמת המיקרו

### אווירה בפקולטה



היה קשוב ואמפתי  
השרה אווירה חיובית בפקולטה  
היה מסור לסטודנטים  
זכה לאמון של הסגל וחלקם אף ראו בו  
מנטור



פרופ' אליעזר שלוסברג  
דיקן הפקולטה  
למדעי הרוח,  
אוניברסיטת  
בר אילן

### תכונות ויכולות בולטות



#### יכולות ניהול

- ✓ מתן גיבוי
- ✓ יכולת לשתף פעולה
- ✓ הצבת אנשים נכונים
- ✓ לתפקידים נכונים
- ✓ הכרת המערכת
- ✓ האקדמית



#### תכונות אישיות

- ✓ יושר אישי
- ✓ אמפתיה לזולת
- ✓ אינטליגנציה רגשית
- ✓ גבוהה
- ✓ מסירות למוסד
- ✓ ולפקולטה
- ✓ חזון ומטיבציה
- ✓ להצליח
- ✓ גמישות מחשבתית

### מיקוד עיקרי



שימור תקנים ותחומים בתקופת  
משבר כלכלי  
עידוד מחקר

### הישגים נוספים



- ✓ הפעלת מועצת הפקולטה
- ✓ קידום שקיפות
- ✓ הקמת ועדת הוראה
- ✓ שיתוף פעולה עם פקולטות אחרות
- ✓ עידוד תוכניות לימוד חדשות
- ✓ ופרויקטים קהילתיים

### יחסים עם ההנהלה



בעבר היו יחסים פחות טובים ולאחר  
מכן יחסי עבודה השתפרו והפכו לטובים  
פתרון אי ההסכמות בהידברות

### יחסים עם הצוות המנהלי



יחסים מצוינים עם כבוד הדדי  
סגל מנהלי מרגיש שרואים ומעריכים  
אותו  
נותן חופש פעולה, אך מעורב בסוגיות  
חשובות

### אווירה בפקולטה



מקדיש את עצמו לאנשים  
יצר אווירה טובה ומאוחדת בפקולטה  
מבזרת  
מקדם "אזרחות טובה"  
דוגל במדיניות דלת פתוחה לכולם

על אף השוני הבולט הן מבחינת שייכות פקולטית, מגדרית, גיל ומשך הכהונה, מתוך הסיכומים של מקרי בוחן במחקר זה ניתן לזהות מספר מגמות לגבי הפרמטרים האופייניים לדיקן שלתקופת כהונתו ניתן להתייחס כתקופת ה"דיקנות המיטבית":

### בכניסה לתפקיד

- ⊕ להכיר את הפקולטה ואת המוסד
- ⊕ לזהות את הבעיות העיקריות
- ⊕ להתמקד בבעיה הבוערת ביותר

### בתחילת הכהונה

- ⊕ להציג חזון ותוכנית עבודה בפני חברי סגל ועובדי מנהל
- ⊕ לזכות באמון הסגל על ידי שיחות אישיות או קבוצתיות
- ⊕ לשתף את הסגל בתהליך קבלת ההחלטות
- ⊕ לשאוף לשקיפות ולעדכן את הסגל בתהליכים והחלטות
- ⊕ לעודד יוזמות של הסגל ולתת גיבוי אקטיבי לאותן היוזמות
- ⊕ לשאוף לפתרון מחלוקות בהידברות
- ⊕ לעבוד בשיתוף פעולה עם הסגל המנהלי - לתת חופש פעולה, אך להיות מעורה בפרטים
- ⊕ לזהות ולטפח סגל מנהלי וטכני מוכשר
- ⊕ להשקיע בשיפור ההוראה והיחס לסטודנטים לכל התארים
- ⊕ לעודד מחקר והגשת בקשות למענקי מחקר תחרותיים
- ⊕ לשתף פעולה עם אנשים בתוך ומחוץ למוסד האקדמי
- ⊕ לקדם "אזרחות טובה" ופרויקטים חברתיים וקהילתיים

### יחסי אנוש

- ⊕ להראות כבוד כלפי כלל הסגל בפקולטה
- ⊕ להיות נגיש ואמפתי כלפי כלל סגל הפקולטה והסטודנטים
- ⊕ לנסות לעזור בפתרון הבעיות שהועלו על ידי הסגל והסטודנטים
- ⊕ לדעת לפרגן ולהודות על השקעה
- ⊕ לעודד מצוינות בעזרת דוגמה אישית
- ⊕ לשמור על יחסי עבודה תקינים עם הנהלת המוסד

### יכולות ניהול הנדרשות ממנהיג אקדמי

- ⊕ מתן גיבוי
- ⊕ הצבת אנשים נכונים לתפקידים נכונים
- ⊕ הכרת המערכת האקדמית
- ⊕ ניהול אקטיבי
- ⊕ מעורבות בסוגיות מנהליות
- ⊕ חשבות
- ⊕ מיקוד
- ⊕ יכולת קשב גבוהה

### תכונות אישיות הנדרשות ממנהיג אקדמי

- ⊕ כריזמה
- ⊕ יושר אישי
- ⊕ אמפתיה לזולת
- ⊕ אינטליגנציה רגשית גבוהה
- ⊕ מסירות למוסד ולפקולטה
- ⊕ חזון ומוטיבציה להצליח
- ⊕ גמישות מחשבתית
- ⊕ נאמנות
- ⊕ חריצות

באוגוסט 2021 פרסם מוסד שמואל נאמן את הדו"ח "מנהיגות וניהול במוסדות להשכלה גבוהה - אוניברסיטאות: סקירת ספרות וראיונות עומק עם בעלי תפקידים". מטרת מחקר ראשון זה היו לבחון את המצב הקיים של המנהיגות והניהול באקדמיה בישראל ולאתר דרכים לשיפור וחיזוק המנהיגות לאורך כל שדרת הניהול האקדמית. מחקר זה התייחס לסוגיות הנוגעות לתהליך קבלת ההחלטות בבחירת אנשים לתפקידים בכירים, כלים העומדים לרשות בעלי התפקידים ויכולתם לבצע את התפקיד בהצלחה, הערכת תפקוד בעלי התפקידים הבכירים ונושאים נוספים.

הדו"ח הנוכחי המסכם את השנה השנייה של מחקר "מנהיגות וניהול במוסדות להשכלה גבוהה - אוניברסיטאות" עוסק ב"דיקנות מיטיבה".

דו"ח ועדת מלץ<sup>1</sup> דן בסמכויות הדיקנים, וקבע שהם יפקדו על ניהול הפקולטה מבחינה אקדמית, מנהלית ומשקית ויכפפו למשנה לנשיא עם זיקה ישירה לנושאי תפקידים אחרים באוניברסיטה. עוד נקבע שהדיקנים יהיו אחראים להפעלה ולביצוע החלטות הרשויות המוסמכות של האוניברסיטה בעניינים אקדמיים, מנהליים ומשקיים הנוגעים לפקולטה וכן להפעלה ולביצוע החלטות מועצת הפקולטה והוועדות שימונו על ידה.

לאור חשיבות תפקיד הדיקן כפי שהיא משתקפת בדו"ח ועדת מלץ וכפי שעלה מהמחקר הנוכחי בשנתו הראשונה, הוחלט להעמיק בשנה השנייה של המחקר אודות תפקיד זה.

למעשה המחקר הנוכחי הוא מסע בעקבות מה שהוגדר כ"דיקנות מיטיבה", כלומר **תקופה אשר במהלך כהונתו של דיקן מסויימת הפקולטה השתנתה לטובה והתקדמה לכיוון הרצוי**. זוהי הגדרה רחבה מאוד שאפשרה לנו להתייחס לסוגים שונים של שינויים כמו שינוי נהלי עבודה, שינוי מיקוד אקדמי, שינוי מבנה ארגוני, שינוי אירייה בפקולטה ועוד. עם זאת, במקרים מסוימים, גם שמירה על הקיים עשויה להוות הישג בפני עצמו.

### 1.1 מטרת המחקר

- לתאר מקרים של דיקנות מיטיבה באוניברסיטאות בישראל.
- לבדוק אילו מסקנות רחבות יותר ניתן להסיק ממקרים בודדים אלו על דיקנות מיטיבה.

### 1.2 שאלות המחקר

- כיצד באה לידי ביטוי הדיקנות המיטיבה?
- מהם הגורמים האישיים והסביבתיים שאפשרו את השינוי והקידום של הפקולטה?
- האם ניתן להסיק מסקנות מתקופה של דיקנות מיטיבה וליישם אותן הלאה?

<sup>1</sup> דו"ח הוועדה הציבורית לבחינת המבנה הארגוני של המוסדות להשכלה גבוהה בראשותו של שופט ביהמ"ש העליון (בדימוס) יעקב מלץ. את המלצות הועדה אפשר למצוא בקישור: [https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/476122f1-9232-e811-80de-00155d0a0235/2\\_476122f1-9232-e811-80de-00155d0a0235\\_11\\_7703.pdf](https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/476122f1-9232-e811-80de-00155d0a0235/2_476122f1-9232-e811-80de-00155d0a0235_11_7703.pdf)

### 1.3 מתודולוגיה

המושג "חקר מקרה" (case study) מוגדר על ידי חוקרים באופנים הנבדלים זה מזה במספר היבטים (Flyvbjerg, 2011)<sup>2</sup>, אך חוט אחד שזור בכולם: ההבנה וההסכמה כי מתוך "חקר המקרה" - ייחודי ומיוחד ככל שיהיה, מתאפשר ללמוד דברים אחדים על ההתנהגות האנושית - האישית או הארגונית - וכן על תהליכים המתרחשים במקרה הנחקר שיש להם משמעות בהיבט רכב יותר (יוסיפון, 2016)<sup>3</sup>.

צוות המחקר בחר להשתמש במתודולוגיה של חקר מקרה בגישתה האינסטרומנטלית, קרי - על אף העניין בכל אחד מהמקרים בנפרד, ההנחה היא שכל מקרה עשוי לספק הבנות מעבר למקרה הספציפי ולשמש ככלי לגיבוש הכללות על דיקנות מיטיבה. אל אוסף של ארבעה מקרים ספציפיים ניתן להתייחס כאל "חקר מקרה קולקטיבי" ולהגיע להכללות רחבות יותר באמצעות הדגשת המשותף והדומה בין המקרים.

### 1.4 מהלך המחקר

#### 1. ראיונות עומק עם רקטורים

על מנת לזהות מקרים של דיקנות מיטיבה ניהל צוות המחקר בתחילת שנת 2022 ראיונות עומק עם ארבעה רקטורים<sup>4</sup> מארבע אוניברסיטאות בישראל: אוניברסיטת חיפה, אוניברסיטת בר אילן, אוניברסיטת תל אביב והאוניברסיטה העברית בירושלים.

הרקטורים התבקשו להביע את דעתם על מהות ה"דיקנות המיטיבה", ולהציג מספר דוגמאות לתקופה אותה ניתן להגדיר כך. הרקטורים התבקשו להציע מספר מקרים של דיקנים בהווה ובעבר.

#### 2. בחירת מקרי החקר

צוות המחקר בחר מתוך הדיקנים והדיקנים לשעבר שהציעו הרקטורים את מקרי החקר כך שיתקבל מגוון רחב ככל האפשר מבחינה דיסציפלינרית, מגדרית וכרונולוגית.

#### 3. ראיונות "360"

כל מקרה החל בראיון עם הדיקן עצמו/ה, ולאחר מכן עם אנשים בסביבת הדיקן שחוו את תקופת הכהונה באופן אישי. ראיונו חברי סגל, חלקם בעלי תפקידים בוועדות הפקולטה, וסגל מנהלי.

---

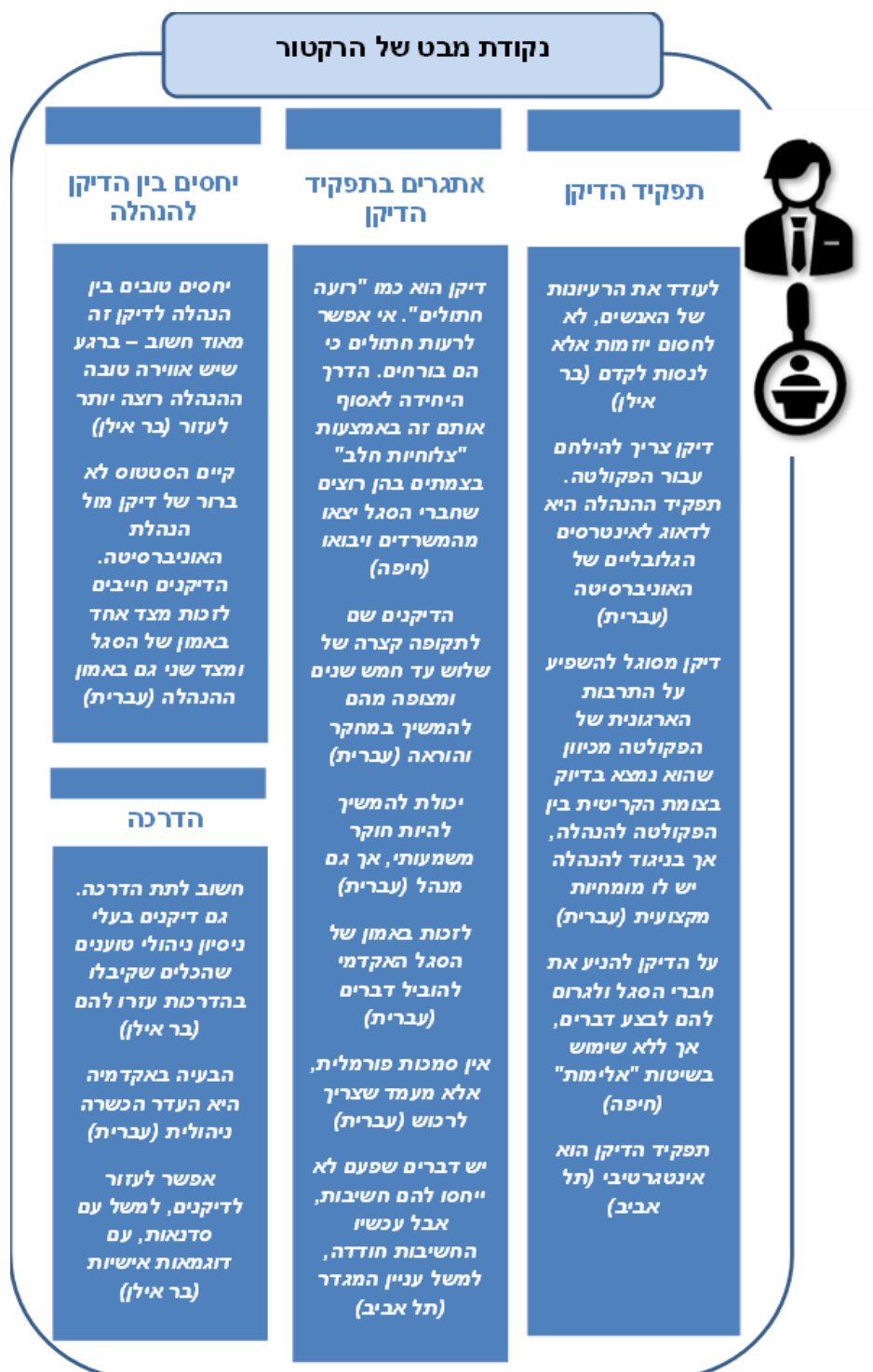
Flyvbjerg, B., (2011). Casestudy. In Denzin.N. K, & Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research (pp 301-<sup>2</sup>316). Thousand Oaks, CA: Sage

<sup>3</sup> יוסיפון, מ' (2016). חקר מקרה. ב- נ' צבר-בן יהושע, מסורות וזרמים במחקר האיכותני, תפיסות אסטרטגיות וכלים מתקדמים (עמ' 179-217). מכון מופ"ת. <https://kotar.cet.ac.il/KotarApp/Viewer.aspx?nBookID=103297040#4.6.6.default>

<sup>4</sup> "הרקטור מייצג את הסמכות האקדמית של הסנאט ומליאתו. הוא בעל הסמכות והאחריות להפעלת כלל ענייניה האקדמיים של האוניברסיטה לרבות תחומי ההוראה, המחקר, הקבלה, הליך המינויים, התיקון, התכנון והבקרה האקדמיים. הרקטור כפוף לנשיא וממלא מקומו". מתוך אתר הוועד של ראשי האוניברסיטאות






## 2. רקטורי האוניברסיטאות על דיקנות מיטיבה

איור 1: נקודת מבט של הרקטורים על תפקיד הדיקן



### 3. מקרי בוחן של דיקנות מיטיבה

#### 3.1. פרופ' דינה בן יהודה

<p><b>פרופ' דינה בן יהודה</b></p> <p>האוניברסיטה העברית בירושלים THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM</p> 	
<p><b>דיקן הפקולטה לרפואה באוניברסיטה העברית בירושלים מאז 2017</b></p>	
<p><b>מומחית, ברפואה פנימית ובהמטולוגיה, ראש המערך ההמטולוגי בהדסה.</b></p>	
<p><b>"... האוירה בפקולטה חיובית, וההוכחה היא שביקשו ממנה להישאר לעוד קדנציה. הדרך שלה היא מלאת חזון ומאוד חיובית היא מגדירה חזון ונותנת לאנשים שהיא מאמינה בהם ונותנת להם לעשות את זה יחד איתה ולפרוח. אנשים מרגישים את זה והדברים בפקולטה זזים." (חבר סגל בפקולטה)</b></p>	

#### מרואינים:

**פרופ ברק מדינה**, רקטור האוניברסיטה העברית בירושלים

**פרופ' אלי פיקרסקי**, חוקר במחלקה לאימונולוגיה וחקר הסרטן באוניברסיטה העברית, מנהל המחלקה לפתולוגיה בהדסה. משמש כיו"ר וועדת החיפוש של הפקולטה

**פרופ' איתי בן פורת**, המח' לביולוגיה התפתחותית וחקר הסרטן, ביה"ס לרפואה, האוניברסיטה העברית

**ד"ר שי רוזנברג**, רופא בכיר בנוירו-אונקולוגיה במחלקה לנירולוגיה במרכז הרפואי הדסה וראש המעבדה לביולוגיה חישובית של סרטן

**מר אלי צימלס**, דיקן משנה, הפקולטה לרפואה, האוניברסיטה העברית.

**גב' דנה לוי**, ראש לשכת הדיקן, הפקולטה לרפואה, האוניברסיטה העברית.

דינה בן יהודה היא רופאה מומחית להמטולוגיה. מכהנת כפרופסור בקתדרה על שם נורמן גרין להמטולוגיה בפקולטה לרפואה של האוניברסיטה העברית בירושלים, ומנהלת המערך ההמטולוגי במרכז רפואי הדסה בירושלים. מכהנת כדיקן הפקולטה לרפואה באוניברסיטה העברית החל משנת הלימודים תשע"ח.

במהלך מלחמת יום כיפור ואחריה, פעולותיה היוו את התשתית להקמת מערך הנפגעים של צה"ל. על פועלה קיבלה את צל"ש הרמטכ"ל ב-1976

לאחר שחרורה למדה רפואה בבית הספר לרפואה שבאוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

התמחתה ברפואה פנימית ובהמטולוגיה במרכז רפואי הדסה. השלימה את עבודת המחקר שלה במרכז הסרטן ממוריאל סלואן קטרינג בניו יורק. בשובה לישראל הקימה מעבדת מחקר לפיתוח בדיקות מולקולריות לאבחון מחלות המטולוגיות ממאירות. ב-1997 מונתה לפרופסור באוניברסיטה העברית. באפריל 2002 מונתה למנהלת המחלקה להמטולוגיה במרכז הרפואי הדסה וב-2006 לראש המערך ההמטולוגי בהדסה.

היא עוסקת במחקרים בנושא טיפול בתאים ממאירים באמצעות ננו-חלקיקים של חלבון מעכב תמותה. בשנת 2017 מונתה לדיקן הפקולטה לרפואה באוניברסיטה העברית בירושלים







**לא לגמרי ידעתי לקראת מה אני הולכת וגדלתי עם התפקיד. (פרופ' דינה בן יהודה)**

תהליך המינוי התחיל עם פנייה הן מהצד האקדמי והן מהקליני בבקשה שפרופ' דינה בן יהודה או בן זוגה, פרופ' אריה בן-יהודה, מנהל האגף הפנימי בהדסה, ירוצו לדיקנות. פרופ' בן יהודה בחרה לרוץ. לדבריה היא לא ידעה בשלב הראשון לקראת מה היא הולכת ולכן החליטה לזהות תחילה את הדברים הדחופים ביותר בפקולטה. לצורך כך התייעצה עם רופאים, מכרים מחו"ל שהובילו בתי ספר לרפואה ובדקה גם בספרות. עם זאת מה שהכי עזר לה במיוחד להגיע להחלטה היו שיחות עם אנשי הפקולטה מכיוון שהם אלה המכירים את הפקולטה הכי טוב. בסופו של דבר פרופ' בן יהודה הגיע למסקנה כי הבעיה העיקרית בפקולטה לרפואה הייתה הפער בין התשתיות ותוכניות הלימוד לבין העולם המשתנה של הרפואה.

**אם אתה כדיקן מגיע למקום חדש – תזהה את הדברים הטובים ואל תיגע בהם. אתה לא יכול לשנות את הכול - יש לך זמן מוגבל. החוכמה לבחור בעיה עיקרית ואז הרבה פעמים אתה פותר עוד המון בעיות נלוות. (פרופ' דינה בן יהודה)**



תקופת כהונתה כדיקנית של פרופ' בן יהודה מאופיינת בשינויים רבים.

**זה קודם כל האופי של הדיקנית. הדיקנית מתאפיינת בראש פתוח דבר ראשון. הכי קל היה – לא לשנות כלום. בגלל שדינה באה מתוך הדסה היא גם הבינה את הצד השני, היא יודעת מה הדרישה האמיתית עבור הרופאים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

פרופ' בן יהודה שמה לעצמה מטרה לשנות את תכנית הלימודים בפקולטה. בעזרת יוזמות חדשניות, הצליחה להפוך את תכנית לימודי הרפואה באוניברסיטה לדוגמה ומופת לכל הפקולטות לרפואה.

**ההצלחה הגדולה הייתה בקידום החינוך הרפואי, היא הצליחה לשנות את הדרך בה מכשירים רופאים, אחיות ותחומים אחרים. היא הכניסה חדשנות בהכשרה הרפואית, תהליך מורכב ומסובך שהצליח בצורה יוצאת דופן. הייתה לא מזמן ועדה בינלאומית שבדקה את החינוך הרפואי בישראל ושיבחה את הפקולטה של העברית בזכות העבודה של דינה. (רקטור האוניברסיטה)**

פעולות רבות במהלך כהונתה של פרופ' בן יהודה כדיקן קשורות להשלמת הפער בין התשתיות הקיימות לבין עולם השואף לרפואה חישובית מותאמת אישית. בין פעולות אלו בולטים: שיפוץ של בניין ישן ובנייה של בניין חדש לטובת מרכז חדש לרפואה חישובית. הבניין החדש יהיה בן 10 קומות ויכלול שתי קומות להוראה, קומה ליזמות וחדשנות, שלוש קומות למחקר ושתיים למודלים. לצורך הקמת הבניין החדש גויסו עד כה תרומות בסכום של למעלה מ-54 מיליון דולר. אחד מחברי הסגל בפקולטה תיאר את התהליך של גיבוש התוכנית לפעילות זו:

**עצם גיבוש הנושא לקח שנה וחצי. לא מספיקה כותרת. צריך גם את המטען תחת הכותרת שיסביר בדיוק מדוע נדרשים כספים ומדוע נדרש בינוי או ציוד חדש. אחר כך לקח עוד שנה או שנתיים לגבש את התוכן. סה"כ שלוש שנים להגיע לתוכנית המגובשת, ואנחנו עדיין בתהליך. גם כל מה שנוגע לפעילות האקדמית עדיין לא הושלם: מתי המרכז מתחיל לפעול, מה הפעילות שלו, מי מבין חברי הפקולטה היום חברה במרכז, את זה רק היום מתחילים לגבש. זה תהליך מאוד ארוך. (חברת סגל בפקולטה)**

בנוסף, הוקם מסלול לרפואה חישובית ובמסלול הזה לומדים כבר 60 סטודנטים. הם לומדים ביחד BA ברפואה ומדעי המחשב ובשנה רביעית לוקחים הפסקה רק למדעי המחשב וחוזרים לקליניקה:

**יש כבר 60 סטודנטים בארבע השנים של התוכנית. סטודנטים מאוד מוכשרים, מאוד רוצים ללמוד. דינה מלווה את התוכנית הזו בצורה הדוקה. מעדכנים אותה על המלצות הקבלה והיא מאשרת, כך שהיא מכירה את הסטודנטים. היא בקשר עם התוכנית כל הזמן, עוזרת לפתור קשיים, היא במגע עם התורם, באה לכנס פתיחה עם הסטודנטים, נסעה ביום שישי בבוקר לשאת דברים בריטריט שהיה בים המלח ולהיות עם הסטודנטים. הסטודנטים מאוד מרגישים את הדיקן. (חברת סגל בפקולטה)**

המראויינים ציינו מספר פעולות נוספות בתחום הרפואה החישובית שהחלו בתקופת כהונתה של פרופ' בן יהודה, כאשר הבולטות שבהן עוסקות בשינויים מהותיים בתכנית הלימוד:

- הוקם מסלול העשרה לכל הסטודנטים בפקולטה בלמידת מכונה, AI, רפואה דיגיטלית וכו'.
- הוקם מסלול חדש של חדשנות ויזמות שמוכוון לפיתוח תרופות בשיתוף הפקולטה למנהל עסקים.
- עובדים על נושא ביו-קונברג'נס (ביוטכנולוגיה שמתממשת עם התוכנה, רובוטיקה, הדפסת איברים וכו'). למטרה זו גויסו 10 ביולוגים חישוביים.
- הוקם המרכז הירושלמי לרפואה חישובית מותאמת אישית בה מאוחדים האוניברסיטה, הדסה, שערי צדק, כללית וצה"ל – כולם משתפים פעולה במתן נתונים.
- לאחרונה הוחלט להקים תכנית לתואר שני בנושא חדש של ביו-אתיקה בעידן AI.

**דינה הובילה את הפקולטה מבחינת חדשנות. אוניברסיטה ראשונה שעשתה מהפיכה בתוכנית הלימודים – זה דבר עצום. לא מזמן סיימנו אקרדיטציה ובנושא הזה קיבלו תשבחות גדולות. היא הכניסה תוכניות לימוד שהוגדרו אפילו חדשניות בעולם והתבקשנו להעביר סילבוס לגופים בחו"ל. הדבר הזה הקפיץ את הפקולטה מספר רמות. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**היא הצליחה לארגן את כל הגופים למסגרת אחת בירושלים שבה יש מנגנון מסובך של שיתוף מידע. עצם היכולת לעשות חיבורים בין גופים כאלה זה הישג יוצא מן הכלל. (רקטור האוניברסיטה)**

בנוסף, בתקופת כהונתה של פרופ' בן יהודה הושקו יוזמות נוספת שאינן קשורות באופן ישיר לנושא רפואה מותאמת אישית או רפואה חישובית:

- השקעה במסלול רופאים-חוקרים. לרופאים שעוסקים במחקר יש יתרון עצום על פני החוקר הבסיסי בעיקר במה שקשור בהבנת המחלה ובחמלה. לכן חלה עלייה במספר הסטודנטים מ-4 ל-96 בעשור האחרון במסלול MD-Ph.D.
- נעשה שינוי בבית ספר לסייעוד שפתר בעיות מבניות בקשר בין הדסה לאוניברסיטה.
- בית הספר לריפוי בעיסוק עבר למיקום אחר בקמפוס הר הצופים, דבר שתורם לצוות בית הספר להרגיש כחלק אינטגרלי מהאוניברסיטה ומהפקולטה.
- יוזמות חדשות/פעילות למען הקהילה: קבוצה לרפואת להט"ב, קידום נשים, השקעה בפריפריה וכו'.

**היא משקיעה גם בפן החברתי. יחד עם סטודנטים פתחה מרפאה לעובדים זרים – הסטודנטים מנהלים אותה והיא תיכנס תחת מטרייה של הדסה. השנה ניתן פרס הדיקן לפעילות חברתית. מאוד חשוב לה שסטודנטים יעסקו בפעילות חברתית והיא מאוד תומכת ביוזמות שלהם. פתחו קבוצה לרפואה להט"ב. היא גם מנסה לדאוג לסיוע כלכלי, אבל גם ייעוץ. חשוב לה לפתח רפואה במזרח ירושלים ויש לנו קורס לרופאי משפחה ממזרח ירושלים. חשוב לה גם קידום נשים בלימודי רפואה, יש סטודנטים שמגיעים לבתי הספר כדי לעודד בנות ללמוד רפואה. היא מנסה לקדם את פרויקט "צמרת" של הצבא בפריפריה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

על אף הישגיה של פרופ' בן יהודה היא חשה ששינוי התרבות טרם הושלם:

**נגענו בהרבה מאוד דברים, אבל אנחנו עדיין לא שם. הנושא הכי קשה הוא נושא שינוי התרבות." (פרופ' דינה בן יהודה)**

**התהליכים שהדיקנית התחילה עוד לא הסתיימו, הדיקן הבא יצטרך להמשיך את התהליכים ואפילו ליישם את חלק מהתהליכים שנבנים עכשיו. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**התנגדות להתמקדות בנושא רפואה חישובית:**

לפי חלק מהמראיינים, יתכן וקיימת ביקורת על הבחירה להתמקד בנושא הרפואה החישובית על חשבון ההשקעה בדברים אחרים.

**צריך לזכור שאם רוצים לקדם דבר אחד זה בא על חשבון דברים אחרים. יש לאנשים בפקולטה כעס על הדבר הזה והם מרגישים שדברים אחרים נשארו מאחור... מי שרוצה לקדם משהו שמתנגש עם רפואה חישובית אז זה לא ילך. אם זה לא רפואה חישובית אבל גם לא מתנגש ברפואה חישובית דינה תלך עם זה עד הסוף. (חברת/ סגל בפקולטה)**

**ההישגים באים עם מחיר מסוים. זו פקולטה גדולה שכוללת בית ספר לסייעוד, רוקחות, ריפוי ועיסוק וכו' ובתי ספר אלה מרגישים קצת מוזנחים, שהעיקר זו הרפואה וזה מתבטא בחוסר שביעות רצון. היא עושה זאת במודע, מתמקדת במה שלדעתה חשוב יותר ואולי שם גם סוד ההצלחה – להיות ממוקד. (רקטור האוניברסיטה)**

מצד שני הרבה אנשים בפקולטה 'נדבקו בזה', ופרופ' בן יהודה לא הרגישה שהיא צריכה להוביל את הנושא לבד. הכספים גויסו גם למטרות אחרות כמו שיפוץ הבניין הקיים, קניית ציוד, בניית מעבדות תרמו לתחושת גאווה היחידה בפקולטה, ולכן אנשים הראו התלהבות להתגייס. נוצרה איזושהי תקווה לעתיד, אופק שלא היה קודם.

**חלק מהדרישות לשינויים באו מלמטה, מהשטח. התחלפו לאחרונה כמה מבעלי התפקידים בפקולטה והם בעצם באים עם מגוון שינויים. אני נפגשתי עם כל חברי הסגל ולדעתי כשמונים אחוז רעבים לחידושים ושינויים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**מה עזר? זה שדינה הבינה לגמרי את החזון והפוטנציאל. היו הרבה אנשים ביקורתיים ששמו חסמים גם מרפואה וגם ממדעי המחשב. אמרו שזה יכשל כי גם ככה לימודי רפואה קשים... (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**התחושה שיש מי שעובד ומקדם נתנה בפקולטה תחושה טובה. גם הפרויקט החדש, בסה"כ אנשים מאוד שמחים ומקבלים אותו. מצד שני כל פעם שמישהו עושה משהו יש מי שיגיד שזה לא מה שצריך לעשות. בנוסף, המצב הפיזי של המבנים הקיימים הוא לא בכי טוב ויש בעיות תפקודיות, אז יש קצת התמרמרות סביב דברים קיימים שעדיין לא הצליחו לשנות. זה בסה"כ בשוליים ויש תמיכה לפרויקט של רפואה חישובית. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

פתרון מחלוקת



לפי פרופ' בן יהודה, אם היא בטוחה בצדקתה ולא מצליחה לשכנע, יש צורך לנטרל את האגו משני הצדדים. בנוסף, חשוב לא להיות תמיד צודקים, ונדרשת גם ענווה להודות בטעות. מי שתמיד צודק לא הולכים אחריו.

**הימים האלה שהדיקן היה אומר "אתם תעשו ככה כי אני אמרתי, לא קיימים כבר בשום מקום" ובמקום בו זה כן מתנהל ככה, זה לא יצליח כי זה לא נכון. (פרופ' דינה בן יהודה)**



חלק גדול מהמרווינים ציינו את יחסי העבודה הטובים של פרופ' בן יהודה עם הנהלת האוניברסיטה, ואת הצלחתה להציג את החזון שלה ולהשיג תמיכה בו בדרגים הבכירים.

**ברמה האוניברסיטאית בלי הפתיחות והנכונות של הרקטור והנשיא לקבל את כל השיגעונות שלי שום דבר לא היה זז. זה דבר שהוא יוצא מן הכלל ואפילו יוצא דופן. אני יודעת שלרוב הדיקנים אין קשר כזה עם הנשיא והרקטור, אנחנו נפגשים כל שבועיים שלושה והרקטור כל הזמן מה שקורה בפקולטה.**

**יש דיקנים שזה מציק להם שהרקטור כל כך מעורב, סוג של מיקרומנג'מנט. לי זה מאוד עוזר. אם לא הייתי יוצרת קשר טוב עם הנשיא, לא הייתי משיגה לפקולטה את מה שהשגתי חד וחלק. אתה צריך להיות בקשר טוב גם עם אנשים מעליך וגם מתחתך. מי שלא מבין את זה ולעומתי לשני הצדדים לא מצליח. (פרופ' דינה בר יהודה)**

**שאלה: האם יש לה יחסים טובים גם עם הנהלת האוניברסיטה?**

**כן, יחסים מצוינים. כל מי שהוא מגויס למערכת יהיו לו יחסים טובים עם המנהלים שלו. עובד שהוא מגויס ועושה, מרוצים ממנו והיחסים שלו עם ההנהלה תמיד יהיו טובים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**שאלה: איך הושג הקשב של ההנהלה לפרויקט [רפואה חישובית]?**

**נדרשו מספר דברים:**

- א. הכרה שהפקולטה לרפואה זקוקה לעזרה ונדרשת השקעה בה.**
- ב. התלהבות ואמונה בחזון ובתוכנית הפעולה שהציגה הפקולטה, ורצון להציג אותה כלפי חוץ.**
- ג. נדרשים יחסי אנוש, קרי שפה משותפת והערכה הדדית. מהבחינה הזו דינה הצליחה להציב את עצמה מול ההנהלה בצורה יעילה ואפקטיבית (חבר/ת סגל בפקולטה)**



מתוך הראיונות עולה כי הדיקן ודיקן משנה עובדים במקביל, אבל גם ביחד. לטענתם, אין אפשרות לעשות כמעט כלום ללא שיתוף הפעולה בין שתי הפונקציות האלה. דיקן משנה לא יכול להתנגד להחלטה של הדיקן בהיבט האקדמי, אבל פרופ' בן יהודה משתדלת להתייעץ ולעבוד בשיתוף פעולה איתו. כדי לצמצם מתחים נוצר

תהליך עבודה כך שהדיקן תבין קודם את כל השיקולים הלוגיסטיים ומה צפויות להיות הבעיות והאם זה אפשרי לביצוע עוד בטרם שתקבל החלטה.

**במקרה שלנו הדיקן לא באה מאוניברסיטה, אלא מבית חולים שזה שונה מאקדמיה. זה עולם שונה לגמרי והעניין הוא מודעות. כאשר דיקן מקבל החלטה והשיקולים הלוגיסטיים הם לא תמיד השיקולים הראשונים. אבל עם הזמן הדיקנים לומדים, בעיקר אם הם הרבה זמן בתפקיד. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**יש כמה סוגים של סגל מנהלי. יש כאלה שאני בקשר יומיומי איתם. בורכתי עם אנשים שאני עובדת איתם... דיקן משנה הוא חלק חשוב בעבודה ואנחנו בקשר יומיומי, מי שאחראית על נושא המינויים והעלאות שהיא דמות מרכזית בחיי – פגישה שבועית והתכתבות תכופה.**  
**כל מה שאני הבאתי איתי לדיקנאט זה מה שלמדתי בהיותי רופאה. עד עכשיו אני מכירה את כל הטכנאים בשמות, כי אם צריך לעשות CT דחוף, אני מתקשרת ישר לטכנאי לא לראש המחלקה. (פרופ' דינה בר יהודה)**

**דינה מאוד מעורה בנושא המנהלי. זה קריטי. יש דיקן משנה, אבל ברור שהדיקן צריכה שיהיה לה מושג או שיהיו לידיה אנשים שיתנו לה את האינפוט כדי לקבל החלטה. אם היא לא מעורה באיזה נושא מה התקנות ומונחים מנהליים אחרים, הדיקן צריכה שיקיפו אותה אנשים כמו דיקן משנה או חשב פקולטה וסגל מנהלי שייעצו ויסייעו לקבל החלטות. אם דיקן המשנה מגויס, לויאלי ואכפת לו זה צוות מנצח. זה חייב לבוא ביחד, הדיקן לא חייבת לדעת הכול על הכול. דינה מאוד מתעניינת ואכפת לה ורוצה לדעת. היא אוהבת לקבל החלטות בעצמה ולכן היא מתעניינת. דיקן ודיקן משנה צריכים למצוא את הדרך לנהל את הפקולטה ביחד. בדרך כלל זה בסדר.**

**כולם מקדמים את האינטרסים של הפקולטה, כולל הסגל המנהלי. היא מכירה את כל הסגל, מכירה את המבנה של הפקולטה, גם מבחינה אקדמית וגם מבחינה מנהלית. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

על אף יחסיה הטובים עם רוב הסגל המנהלי, יש לעיתים גם מתחים סביב הדרישות, ביצוע והיקף העבודה הנדרש מהצוות המנהלי.

**אי אפשר להגיד שהיא מעריכה את כל בעלי התפקידים. יש כאלה שהיא אומרת שלא עושים את עבודתם. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**



פרופ' בן יהודה ידועה ביחסה הטוב לסטודנטים והם נמצאים בראש מעיניה. יש לה דלת פתוחה לסטודנטים והיא מוכנה לעזור להם עם בעיות. היא מקשיבה ואף מנסה ליישם יוזמות של סטודנטים ואף מעודדת אותם ליזום דברים חדשים.

**היא מאוד מסורה לסטודנטים. זה בנפשה. יש לה חצי יום בשבוע שהיומן שלה פתוח לסטודנטים שרוצים להיפגש איתה, גם אם זה לא מסתדר אם יש לה משבצת פנויה מתישהו המזכירה יודעת לתת אותה לסטודנטים... חשוב לה שסטודנטים יהיו חלק מהתהליך. יש להם נציגים בוועדת הוראה, מתייעצים עם סטודנטים לגבי הקורסים ושינויים נוספים. היא מנסה למצוא פתרונות לסטודנטים עם בעיות... (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

יחס אישי ואווירה בפקולטה



מהראיונות עולה כי פרופ' בן יהודה מהווה מקור השראה לחברי הסגל וחלקם אף רואים בה מנטורית:

**די מהר זיהיתי את דינה בתור מנטור ומקור השראה שאפשר ללמוד ממנו. ראיתי איך שהיא מנהלת את הדיון הקליני, נותנת לכל אחד לדבר באופן פתוח ואז מסכמת ומתכללת ומכניסה את האינפוט שלה. התרשמתי מהעומק הקליני והמדעי, מהפרסונליזציה וההתייחסות למטופל הספציפי בנקודת החיים שלו, מהיכולת לדבר עם כל הצוות ולהפיק תועלת מכל אחד מהצוות וההסתכלות מהזווית המקורית שלה, תוך שימוש בנתונים שהוצגו. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

תכונות של מנהיגה



המראוינים העלו רשימה ארוכה של תכונות אישיות שסייעו לפרופ' בן יהודה לבצע שינויים ולקדם את הפקולטה. בין התכונות: כריזמה ויצירת אמון, מעורבות ואכפתיות, משימתיות וניהול אקטיבי, חריצות, יכולת לשים את האנשים הנכונים בתפקידים הנכונים ויכולת קשב. להלן מובאים ציטוטים המרחיבים על כל אחת מהתכונות:

#### כריזמה ויצירת אמון

המראוינים מציינים במיוחד את הכריזמה של פרופ' בן יהודה שמתבטא בשקט אך בנחישות ובעוצמה פנימית. הם מציינים, כי יכולתה להקשיב, לשכנע בנועם ולהעצים את העומד מולה תורמים ליחסי האמון ביניהם.

**זה האישיות, היא מצליחה באופי שלה לרתום אנשים. אנשים מסתכלים. גם החוקרים הכי ותיקים באים אליה להתייעץ. היא יצרה לעצמה דמות מאוד מובילה, מנהיגה שאנשים אני לא רוצה להגיד סוגדים, אבל הולכים אחריה. היא מנהיגה, לא מנהלת. היא סוחפת. לא רק אצלנו, היא מונתה להיות יו"ר פורום דיקנים לרפואה. פונים אליה דיקנים מחו"ל לייעוץ. זו אישיות מאוד מיוחדת. אי אפשר להגיד שהיא עשתה א, ב ו-ג. אין לי ספק שזה לא בא ביום**

הראשון, אבל בהמשך ראו שהיא עומדת מאחורי הדברים שלה. היא צברה אמינות.  
(איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

ההרגשה היא שיש מפלסת שלג לפני. מוקף מכל הזויות במעטפת עוצמתית, שקטה, לא במלחמות ובפומפוזיות, אבל הכריזמה השקטה עם עומק ההקשבה לפרטים פתחה את הקשר של הרקטור, הנשיא, ועדה מתמדת וועדת קוריקולום. היא הייתה בכל הישיבות ושכנעה את כולם שזה אפשרי, וגם השיגה תורם שתרם הרבה כסף למלגות. (חבר/ת סגל בפקולטה)

יש בה משהו שיודע לנהל את הדברים בדרך של אמון ולא במיקרו מנג'מנט. זו הרגשה מעצימה כי היא באמת מקשיבה, גם אם היא חושבת שהאדם שמולה טועה. הרגשה שיש מי שמאמין בך ודוחף אותך למקומות שלא חשבת עליהם. למשל- לייצא התכנית הזו לסינגפור. הסינגפורים רצו את התוכנית ו[חבר הסגל] לא הבין מה זה נותן. אבל דינה אמרה לו שכדאי לו כי זה נותן יתרונות גם לו וגם לפקולטה. (חבר/ת סגל בפקולטה)

"דינה לא מושפעת מהכעס של האנשים. היא לא מפחדת לקחת החלטה." (חבר/ת סגל בפקולטה)

#### יחסי אנוש, מעורבות ואכפתיות

המרוויינים מציינים את הנגישות של פרופ' בן יהודה לכלל חברי הפקולטה ולסטודנטים, את רצונה לעזור ולפתור בעיות ולהעצים אנשים.

היא מאוד מעורבת, אנשים שרוצים שהם יבואו [יקלטו כחברי סגל בפקולטה] היא נפגשת איתם גם מאוחר בערב או מוקדם בבוקר אם הם בחו"ל והפגישה מקוונת. לפעמים זה עוזר, כשמבינים שיש דיקן שאכפת לו. יש לדינה הרבה קשב לעניין הזה. זה עובד...

חלק מהעניין זה שהדיקן קשורה לעניין. היא תמיד נותנת את הטלפון שלה ועונה לטלפון.  
(חבר/ת סגל בפקולטה)

היא נכנסת לרמת הסטודנט היחיד שיש לו קושי או בעיה. יחס מאוד אישי ומסירות אינסופית. זה אותו הדבר גם עם המטופלים שלה וזה לא משהו נפוץ, בלשון המעטה. (חבר/ת סגל בפקולטה)



**הדאגה האישית שלה לפיתוח האישי של האנשים... זו ההתייחסות שלה לאינדיבידואל, גם לסטודנטים, גם לעובדים, גם לחולים (חבר/ת סגל בפקולטה)**

#### **אינטליגנציה רגשית**

המרואיינים מדגישים את האינטליגנציה הרגשית של פרופ' בן יהודה, את המוסריות שלה והעדר הציניות ביחסים בין בני אדם

**פועלת מתוך המחשבה שההון האנושי הוא הדבר הכי קריטי. יש לה אינטליגנציה רגשית גבוהה בצורה בלתי רגילה... (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**לדינה יש סולם ערכים בסיסי והיא עובדת בצורה נטולת ציניות. היא לא שופטת אנשים, וזה מרשים ונותן משהו מאוד נקי מבחינת העבודה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

#### **מיקוד, משימתיות וניהול אקטיבי**

המרואיינים מציינים את יכולתה של פרופ' בן יהודה להתמקד במשימות וליזום פרויקטים חדשים

**דינה היא אדם מאוד משימתי, לטוב ולרע. היא מציבה מטרות ורוצה להשיג אותן. הפוקוס שלה הוא רפואה חישובית, זה מה שהיא רוצה לקדם. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**דינה היא אחת שלא קופאת על השמרים. דברים שהתקבלו בירושה מדיקנים קודמים, תוכניות שקיימות ודברים כאלה, דינה תבוא ותראה איך אפשר לקדם, לפשר, לשדרג. כל מי שמגיע אליה עם תכנית התשובה היא שכן, אפשר לקדם את זה. הרבה פעמים היא לוקחת את המושכות ודואגת בעצמה שזה יקודם. זה כך בכל בתי הספר, בכל התוכניות. ככה דינה הצליחה לקדם דברים שהיו יכולים להיראות לאחרים בלתי אפשריים. אצל דינה אין דבר כזה "אי אפשר". היא מגיעה בבוקר עם תחושת שליחות שנשארת איתה לאורך כל היום. היא לרגע לא שוכחת מה התפקיד של הפקולטה לרפואה. תפקיד הפקולטה לרפואה הוא להכשיר חוקרות, מדעניות, רופאות וזו המטרה שעומדת לנגד עיניה. אז מה שצריך כדי ליצור נשות מקצוע יותר מקצועיות היא תעשה את זה. עושים פה דברים מדהימים. תוכניות חדשות שכבר יוצאות לפועל בתשפ"ג, בית ספר ללימודי המשך לרופאים, זה משהו שלא היה עד היום ויוצא לפועל משלב הרעיון בתוך כמה חודשים. במקומות אחרים זה היה לוקח זמן רב. זה קורה על ידי תצורת עבודה של הרבה פגישות, ממש להביא את האנשים ולהושיב אותם, לוודא שכל אחד יודע מה הוא צריך לעשות ולעשות פולואו-אפ. הסגל יודע שאם הוא נתקל בבעיה הוא מרים טלפון לדינה והיא פותרת את זה. הניהול הוא מאוד אקטיבי. שום דבר לא על מי מנוחות. הכול מאוד מהיר, מאוד אקטיבי, ברמת מעורבות גבוהה ובלי להשאיר שום דבר ליד המקרה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**[היא טובה ב] "להקים דברים מ-0. לדוגמא: יש לה את המרכז הירושלמי לרפואה מותאמת אישית שהיא הקימה, והיא רצתה תוכנית לאתיקה. הם ישבו כמה פעמים, קראו ודיברו וחשבו ודיברו עם אחרים והביאו אנשים, ובתוך 3 חודשים הקונספט נוצר ועלה לאוויר. (חברת סגל בפקולטה)**

**– היא עושה זאת במודע, מתמקדת במה שלדעתה חשוב יותר ואולי שם גם סוד ההצלחה – להיות ממוקד. (רקטור האוניברסיטה)**

#### **יכולת לשים את האנשים הנכונים בתפקידים הנכונים**

אחד האספקטים של הניהול המוצלח של פרופ' בן יהודה כפי שעולה מתוך הראיונות הוא יכולת לזהות ולמנות אנשים נכונים לתפקידים הנכונים ולהיעזר בהם על מנת לקדם את הפקולטה.

**היא מגייסת, עובדת מעולה עם אנשים, יודעת את מי לגייס וגם במי לא להשתמש (אנשים שפחות מגויסים למטרה). יש אנשים שהיא יודעת שברגע שהיא תבוא אליהם ותאמר שהפרויקט חשוב הם יעשו הכול כדי לקדם אותו. היא מתגייסת עבור כולם והם מתגייסים עבורה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**אחד הדברים החשובים במנהיגות זה דור המשך. אחרי שסיימתי להיות ראש המחלקה ההמטולוגית עזבתי בראש שקט שיש דור שלם של רופאים שגדל יחד איתי ולא התאכזבתי. בשנה וחצי האחרונה, אני ממנה לכל הדברים שחשובים לי מישהו צעיר שאני סומכת עליו ויהיה ממונה עליהם לטווח ארוך. המבחן שלי הוא במה שאני אשאר ולא מה שעשיתי ויעלם מן העולם, אז אני עכשיו בעיקר מקבעת דברים. (פרופ' דינה בן יהודה)**

**הכי חשוב אלה אנשים שעובדים איתי. אם יש לי סגנית דיקן להוראה שיושבת בשיעורים של הסטודנטים ומכירה אותם בשמות ואני לא צריכה לדאוג לזה. יש מי שאחראית על הצד הקליני, עוזר לענייני קשרי חוץ שעוזר עם התורמים ופרופ' ממדעי המחשב שעבר לפקולטה והוריד גם את הדאגה הזאת ממני ואני יודעת שיש מי שימשיך את הדרך (פרופ' דינה בר יהודה)**

#### **יכולת קשב**

אחת התכונות החיוביות של פרופ' בן יהודה לדעת המרואיינים היא יכולת הקשב שלה, הרצון והיכולת ללמוד דברים חדשים.

**יש לדינה יכולת קשב עמוקה, בכל מיני מעגלים: קליניים ואישיים. נותנת לדבר, לא עוצרת, מקשיבה, מבינה ומסתכלת על זה מזווית אחרת ומקורית. היא הקשיבה לכל הביקורות ושפטה לבד, לפעמים קיבלה ולפעמים לא. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**זה הקשב הרחב והעמוק... יכולת למידה וקשב ורצון ופתיחות לדברים חדשים. ככה היא למדה על הנושא של רפואה חישובית. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**עם כניסתה לתפקיד היו דברים שהיא לא ידעה או לא הייתה מנוסה בהם. לא הכירה היטב את המערכת האוניברסיטאית ואת האנשים. הרושם הוא שהיא מצליחה להקשיב לאנשים ולשמוע את הדעות לפני שהיא מקבלת החלטה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**אופק ניהולי רחב שנובע מניהול מערכות אחרות (במקרה זה ניהול במערכת הבריאות):**

המראויינים מציינים כי ניסיונה הקודם של פרופ' בן יהודה בניהול במערכת הבריאות תרמה ליכולת שלה לראות ולהבין את הצד הניהולי בצורה טובה יותר מחבר סגל ללא ניסיון ניהולי בכלל וניסיון במערכת לא אקדמית בפרט.

**"להיות איש אקדמיה זו עבודה מסוגרת. אנשים יושבים עם עצמם בחדר, לפעמים זה כל מה שהם עושים, לפעמים אחראים על ציוד, תקציבים, צוות או מחלקה. פתאום הם נהיים אחראים על מערכת מורכבת שכוללת תשתיות, אנשים וכספים. אנשי אקדמיה שהופכים פתאום לדיקנים לא מבינים בהכרח בדברים האלה ואפילו לא יודעים מה עושים אנשים אחרים באותו המוסד. כשאדם מתקדם בתפקידים הוא רוכש ניסיון, אבל כדי למצוא את הדיקן הבא אין מצאי גדול של אנשים שהתנסו בתפקידים.**

**אם מתקדמים בתפקידים להנהלת האוניברסיטה צריך להתחיל להסתכל מחוץ לאוניברסיטה וליצור קשרים מחוץ לאוניברסיטה. מי שהיה עד עכשיו רק איש אקדמיה והיה מסוגר אז זה מאוד קשה ומגביל את האפקטיביות.**

**דינה מגיעה מהמערכת הרפואית ויש לה הרבה קשרים בזכות זה. נותן לה קצה חוץ להסתכל כלפי חוץ. לחוקר פקולטה ממוצע אין את זה." (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## **חריצות**

המראויינים מדגישים את מסירותה של פרופ' בן יהודה לעבודתה, את השעות הארוכות אותן היא משקיעה לנושא ניהול הפקולטה ואת הדוגמה האישית שהיא מהווה לעובדים האחרים.

**פרופ' בן יהודה נותנת דוגמה טובה של חריצות, השקעה ומסירות לנושאים, וזה מחייב את כל מי שעובד מולה גם להיות כזה (חבר/ת סגל בפקולטה)**


**לא מטאטת הצידה כלום. כל נושא ראוי לתשומת לב, היא תלמד אותו ותטפל בו. אין דבר שזוכה להתעלמות. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**היא עובדת מאוד קשה מבחינת מספר השעות, מאוד מסורה ומאמינה שהדברים שווים את המאמץ. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**דינה עובדת 24/7, יום אחד ממשיכה להפעיל את הקליניקה שלה, אבל מלבד היום הזה היא עוסקת רק בענייני הפקולטה והצליחה בצורה יוצאת דופן בקידום הפקולטה. (רקטור הפקולטה)**

**היא עובדת מאוד קשה מבחינת מספר השעות, מאוד מסורה ומאמינה שהדברים שווים את המאמץ. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

### 3.2. פרופ' דפנה קנטי

	
<p>דיקן הפקולטה למדעי החברה - אוניברסיטת חיפה</p>	
<p>מיקרו-יסודות של סכסוכים פוליטיים במזרח התיכון ובמקומות אחרים. תחומי העניין שלה הם השפעה של חשיפה ברמת הפרט לטרור סייבר ואלימות פוליטית על עמדות מלחמה/שלום.</p>	
<p><a href="https://daphnacanetti.com">/https://daphnacanetti.com</a></p>	
<p><b>"מנהיג אקדמי צריך לדעת לאפשר לסגל האקדמי לעבוד, לדעת לראות אנשים, לדעת לעבוד בצוות, לדעת להבין שהוא חלק ממערכת."</b> (פרופ' דפנה קנטי)</p>	

#### מראיינים:

פרופ' גור אלרועי: רקטור אוניברסיטת חיפה

פרופ' דפנה קנטי: דיקנית הפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת חיפה

פרופ' יריב צפתי: ראש החוג לתקשורת באוניברסיטת חיפה

פרופ' טלי קריסטל: חברת סגל בחוג לסוציולוגיה וסגן הדיקן למחקר בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת חיפה

פרופ' דנה ושדי: ראש ביה"ס למדעי המדינה וסגן דיקן להוראה בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת חיפה<sup>5</sup>

<sup>5</sup> [https://poli.hevra.haifa.ac.il/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71&catid=48&Itemid=365&lang=he](https://poli.hevra.haifa.ac.il/index.php?option=com_content&view=article&id=71&catid=48&Itemid=365&lang=he)

**גב. אתי מרום:** מנהלנית ביה"ס למדעי המדינה באוניברסיטת חיפה

**גב. הדס ווגמן:** אחראית מינויים והעלאות בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת חיפה

פרופ' קנטי היא פרופסור לפסיכולוגיה פוליטית ודיקן הפקולטה למדעי החברה ע"ש שמואל והרטה עמיר באוניברסיטת חיפה. תחומי המחקר שלה מתמקדים במיקרו-יסודות של סכסוכים פוליטיים במזרח התיכון ובמקומות אחרים. תחומי העניין שלה הם השפעה של חשיפה ברמת הפרט לטרור סייבר ואלימות פוליטית על עמדות מלחמה/שלום.

פרופ' קנטי קיבלה מעל 3 מיליון דולר במענקי מחקר לחקר אנשים באזורי עימות. המענקים כוללים את קרן המדע הישראלית, קרן המדע הדו-לאומית של ארצות הברית-ישראל, מרכז מקמילן של ייל, המוסד לחקר חברה ומדיניות של ייל, משרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה הישראלי, "START" - הקונסורציום הלאומי לחקר טרור ותגובות לטרור בארה"ב, ו-NIH. היא מכהנת במועצות המערכת של The Journal of Political Psychology, Journal of Peace Research ו-Journal of Conflict Resolution. הייתה עמית פולברייט ועמיתה אורחת במכון הולן קלוג למחקרים בינלאומיים, אוניברסיטת נוטרדאם, וכן הייתה פרופסור בקרן משפחת רייס במועצה לחקר המזרח התיכון, במרכז מקמילן ובמחלקה למדעי המדינה באוניברסיטת ייל. היא זכתה בפרס אריק אריקסון לקריירה מוקדמת של האגודה הבינלאומית לפסיכולוגיה פוליטית, פרס רוברטה סיגל, ופרס של האגודה האמריקאית למדעי המדינה למאמר הטוב ביותר.





פרופ' קנטי התחילה את המסלול באקדמיה בשנת 2004. היא תמיד הייתה מעורבת, בין אם זה בוועדות בתוך היחידה שלה, בפורומים פקולטיים או אוניברסיטאיים. בעבר כיהנה כראש תכנית, ראש מחלקה וראש בית הספר למדעי המדינה שהוא יחידה גדולה ומורכבת. ראשות בית ספר למדעי המדינה נתנה לה קרש קפיצה והתנסות משמעותית בדרך לדיקנות.

פרופ' קנטי הייתה מעורבת משלב די מוקדם בקריירה כחברת סגל בתהליכים כגון תהליכי פיתוח וקידום רחביים, אורכיים וכן הלאה. את המינוי לדיקן היא החשיבה כהזדמנות לעשות שינוי, בין השאר כיוון שחשבה שנדרש שינוי, לא רק בפקולטה אלא גם באוניברסיטה באופן כללי. היא לא התחילה את התפקיד עם משנה סדורה, אך היו לה מספר רעיונות כחזון. לדעתה עד שלא מתחילים תפקיד ולא נוגעים בחומר לא ניתן להבין את המצב ומה אפשר וכדאי לעשות.

**האוניברסיטה בנויה כמו "בבושקה", יחידה בתוך יחידה, לאורך ולרוחב. עבודת הדיקן היא לא עצמאית. יש מעט מאוד דברים שהדיקן יכול לקדם כישות עצמאית. יש תלות מאוד גדולה בדיקן מחקר, רקטור, דיקן הסטודנטים, ראשי החוגים וצריך לעבוד בשיתופי פעולה. (פרופ' דפנה קנטי)**



איור 2: תיאור סכמתי של תהליכי עבודה ויוזמות בתקופת כהונתה של פרופ' קנטי כדיקן



**היזמות אומנם דורשות הרבה עבודה, לפעמים הרגשתי שאני עסוקה בזה 24/7. (פרופ' דפנה קנטי)**

**היא מהפכנית, אז בטוח נמצאת עכשיו בשיא העשייה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

1. שינוי תהליכי עבודה

#### **א. הקמת ועדת פיתוח**

פרופ' קנטי הנהיגה דרך של עבודה באמצעות ועדות וצוותים. בהתנהלותה היא דגלה בשקיפות ואחת הדרכים לקדם את השקיפות הייתה הקמת ועדת פיתוח כפי שנהוגה באוניברסיטאות אחרות. תפקידה של ועדת הפיתוח היה לדון גם ברעיונות לקידום הפקולטה וגם באופן ספציפי בנושא גיוסים. ועדת הפיתוח הורכבה מנציגים בכירים של חלק גדול מהחוגים המשמעותיים בפקולטה (בפקולטה יש היום 15 יחידות, חוגים בתי ספר ותוכניות. מדובר בכמעט 180 חברי סגל).

פרופ' קנטי הנהיגה נוהל מסודר בתיאום עם לשכת הרקטור להוצאת קולות קוראים למשרות אקדמיות על ידי החוגים. החומר לגבי המועמדים מועבר ללשכת הדיקן בערוצים המתאימים ומועבר לאחר מכן לעיון חברי ועדת הפיתוח.

**היה כאן שינוי של תרבות ארגונית, שינוי כזה בטוח יישאר. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**לי נראה מאוד ברור איך צריך להתנהל... ה"איך" הזה זה שקיפות לא כסיסמה. שקיפות ועבודה בצוותים. (פרופ' דפנה קנטי)**

**מוציאה את זה מהחושך אל האור. בלי מיונים וסלקציות, לא מעבירה אליהם חלק וחלק משאירה אצלי, הם השותפים שלי. (פרופ' דפנה קנטי)**

**דפנה ביקשה להיכנס לרזולוציות עמוקות, לבדוק איך מתנהלות תוכניות לימוד, האם הכל מתנהל כמו שצריך, האם הכל עומד בקריטריונים שאושרו. השאיפה שלה לשקיפות היא מוחלטת וזה חלק מהתהליך הזה. חשוב לה מנהל תקין. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**גם העניין הזה שהדיקן לא מחליט לבד, כי הוא לא מבין בכל הדיסציפלינות, וגם העניין של להכניס תחרות בין החוגים על המשאב הכי חשוב (חבר/ת סגל בפקולטה)**



המהלך של הקמת ועדת הפיתוח עורר התנגדויות, בעיקר מראשי החוגים אשר רצו לבחור את הנציגים בוועדה, שנציגי החוגים בה נבחרים לאו דווקא לפי שיקול דעתם של ראשי החוגים ולעיתים אף ללא התייעצות איתם. פרופ' קנטי רצתה לבחור אנשים שרואים את טובת הפקולטה, מעבר לחוג שבו הם נמצאים, בהתאם לעצה שהיא קיבלה מדיקן מדעי החברה מאוניברסיטה אחרת.

**דיקנית מדעי החברה הנוכחית עושה שינויים גדולים מאוד. פרופ' דפנה קנטי. יש לה מאבקים עם חברי הסגל. היא עמדה ביעדים לפקולטה שלה, השביחה את הקליטות לשנים באות (רקטור אוניברסיטת חיפה)**

**דפנה מקדמת תהליכי שקיפות בפקולטה, בדגש על המינויים. בעבר המינויים נסגרו בין ראש החוג לדיקן. דפנה הקימה פורום פיתוח – שהפך להיות הגוף הרחב שדן במינויים השונים. הפורום מורכב מחברי סגל מחוגים שונים שיש להם ראייה רחבה יותר ויכולים להביע דעה מזווית אחרת על המועמדים. התהליך הזה נתקל בהתנגדויות של ראשי החוגים, שהיו רגילים להתנהלות אחרת. חושבת שהם מתחילים להשתכנע שזו החלטה נכונה(חבר/ת סגל בפקולטה)**

**למהלכים האלה היו מתנגדים. יש כאלו שמסכימים באופן עקרוני אבל היו רוצים יותר שקיפות ויותר דמוקרטיזציה של הליכי המינוי לוועדת הפיתוח, ולהחליט מי יהיה בוועדת הפיתוח. הבחירה בפועל לוועדת הפיתוח נעשית על ידי דפנה, והיא מיידעת את מועצת הפקולטה, אבל זה לא עולה להצבעה. זה לא הליך דמוקרטי. יש אנשים שהיו מעדיפים שראשי החוגים ימליצו על אנשים או שתהיה אפשרות להכניס לשם אנשים שאולי לא מקובלים על דפנה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

עם זאת לטענת המרואיינים קיימת הערכה לתיקון עוולות שנגרמו לחברי סגל שלא קודמו בחמש השנים האחרונות וקודמו במהלך פרואקטיבי של פרופ' קנטי. בנוסף, הם מציינים כי היא גרמה לחלוקה צודקת יותר של משאבים בפקולטה.

**בסוף דפנה חתומה על ההחלטה, אבל הכל מתקבל אחרי דיונים ארוכים של מחשבה. למשל איזה חוג יותר צריך לקבל גיוס וחשוב שיגייסו בשבילו ולא בשביל חוג אחר. איזה חוג צריך יותר כי מס' הסטודנטים גדל וכי תחום המחקר הפך להיות חשוב היום. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**היא רצה עם קידומי מרצים. היא תיקנה עוולות של ממש ממה שרואים בפקולטה. יש הרבה קידומים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**...הסתכלה על כל חברי הסגל שלא קודמו ב-5 השנים האחרונות וביקשה מכל ראשי היחידות לנסות להבין למה הם תקועים, מאיזו סיבה הם לא ניסו להתקדם. זה היה מהלך פרואקטיבי שלה לבחון מי האנשים האלה... בתקופה הקצרה יחסית שהיא דיקן כמות האנשים שהתקדמו היא ממש גדולה. יש ממש תחושה שמישהו החליט שזה היעד שלו (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**קשה לשכנע שאפשר להביא אנשים יותר טובים, שזה לא "חבר מביא חבר" אלא תחרות, שזה לא "מגיע" למישהו, אלא פתוח לתחרות. כל זה זה שינוי טקטוני ובדבר שהוא הכי חשוב לחברי הסגל- לגייס. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

כדי להבטיח את תפקוד הוועדה פרופ' קנטי דאגה למנות אנשים שהם לא בהכרח דומים לה, אבל היא מעריכה את היושרה שלהם ואת המקצועיות.

**אנחנו מאזנים אחד את השני. גם אם זה לא בהכרח תהליך של הצבעה פורמלית, זה סוג של דמוקרטיה "הסכמית". עורכים דיונים ואם לא מגיעים להסכמות נפגשים שוב ודנים עוד פעם. אנשים לא מתבטאים באופן נחרץ בתחומים שהם לא מבינים בהם (זה מה שהטריד הרבה מראשי החוגים). בוועדה אנחנו קוראים את מכתבי ההמלצה ומבינים מהו מכתב חזק לפי כל מיני אינדיקטורים.... (פרופ' דפנה קנטי)**

עם זאת, היו מרואיינים שצינו כי ניתן להראות יותר גמישות ולפנות לאנשים נוספים שהיא פחות מכירה על מנת לאייש תפקידים בפקולטה.

**"יכול להיות שיש מקום לפנות גם לאנשים שהיא פחות מכירה, כי גם כך אף פעם אי אפשר לנבא בדיוק איזה קו ייקחו אנשים כשיתמנו לתפקיד" (חבר/ת סגל בפקולטה)**

לדעת המרואיינים, עם הזמן וההבנה של פעילות ועדת הפיתוח פחתה ההתנגדות.

**אנחנו לומדים לעבוד ועובדים יפה, היום שנה וחצי אחרי, החוגים מקבלים ומעריכים את העבודה שאנחנו עושים. (פרופ' דפנה קנטי)**

פרופ' קנטי ומרואיינים אחרים סבורים שהרעיון של ועדת פיתוח ימשיך בפקולטה גם אחרי הכהונה של פרופ' קנטי:

**רוב הסיכויים שזה ישמר כי היתרונות של השיטה הזו הם ברורים וטבעיים, והם מתאימים לתרבות האקדמית התחרותית. יש התמודדות, יש תחרות, יושבת ועדה, קוראת את החומר, מראינת ומחליטה. זה לא אמור להיות אחרת. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**אני לא חושבת שהיום אנשים יוכלו לחזור למצב שבו מגייסים לא בצורה שקופה. (פרופ' דפנה קנטי)**

יש לציין שרקטור האוניברסיטה ביקש מדיקנים אחרים להקים ועדות פיתוח בדומה לוועדה שיזמה פרופ' קנטי והשאיר להם לבחור את הדרך שבה הועדה תוקם ותעבוד.

חלק מהמראיינים ציינו כי את ההשלכות המעשיות של ההחלטה להעביר את נושא הגיוסים לדיון בוועדת הפיתוח יראו רק בעתיד.

**עדיין אי אפשר לראות את ההצלחות כי את ההצלחות בגיוסים אפשר יהיה לראות רק בעוד 20 שנה. אי אפשר לדעת עד כמה ההחלטות היו מוצלחות עד שיעבור הזמן. זה שינוי איטי, הגיוסים מבוצעים בקצב איטי, זה לא משהו שרואים אותו מייד. אלו החלטות קשות, כנראה ההחלטות הכי חשובות של דיקן" (חברת סגל בפקולטה)**

#### **ב. שינוי בקריטריונים לתיעודף שטחי ומעבדות מחקר.**

לפי פרופ' קנטי ישנם בפקולטה כ- 60 חוקרים (בערך שלישי) שנזקקים למעבדות מכל מיני סוגים לצורך המחקר, בין אם על מנת לעבוד עם שרתי מחשוב, או בין עם בעלי חיים. במדעי החברה, פסיכולוגיה חברתית ותקשורת מתבצעים הרבה ניסויים באנשים. לטענת המראיינים, תהליך התיעודף של שטחי מחקר ומעבדות התחיל קודם כל מהרצון של פרופ' קנטי להבין מה קיים בכלל מבחינת שטחים ומעבדות ואיזה כוח אדם קיים בתחום. על מנת להנגיש את המצאי נבנה אתר אינטרנט, ונעשו פגישות חשיפה עם אנשי התמיכה במעבדות. לפי פרופ' קנטי המצב לא צריך להיות שמי ש"הופך שולחנות" או דוחף יותר חזק מקבל. לדעתה, יש הכרח להנגיש את המידע הזה ולשנות את התיעודף.

**היו בפקולטה למעלה מ-10% , כולל סגל חדש שגויס, שהמחקר שלהם מושתת על מעבדות, אבל לא היו להם מעבדות. זה היה לא סביר. עשינו מהפיכה בנושא... (פרופ' דפנה קנטי)**

**התפקיד שלי כדיקן הוא קודם כל לאפשר או באנגלית to facilitate לחוקרים לעבוד. לא להפריע להם ולתת להם לצמוח. (פרופ' דפנה קנטי)**

מראיינים שונים מציינים את החשיבות שפרופ' קנטי רואה בחלוקה הוגנת של משאבי הפקולטה.

**היא לא מרגישה צורך למלא את התקנים מידי שנה אם אין אנשים מתאימים באותה השנה. התקנים לא שייכים לחוגים. יש הרבה חוגים שצריכים תקנים כדי להיות מסגרת שמאפשרת לטפח מחקר, לשתף פעולה, להחזיק תוכניות דוקטורט, ולכן אם יש חוגים שהם קטנים ונמצאים בעדיפות לקבלם. אם הם לא מצליחים להביא אנשים שהם מספיק אטרקטיביים, אז זו התלבטות. דפנה עד לרגע זה לא רצתה להתפשר. (חברת סגל בפקולטה)**

#### **ג. עידוד מחקר**

יש כספים של הפקולטה שפרופ' קנטי החליטה להקצות לעניין של עידוד מחקר, תוך שמירה על העיקרון של שוויון ושקיפות. פרופ' קנטי ושותפיה השתדלו לתעדף את הצרכים, תוך הוצאת קולות קוראים לכל מטרה. השיפוט של הבקשות נעשה בפקולטה באחת משלושת הועדות: ועדות אד-הוק, ועדת המחקר, או ועדת הפיתוח.

המרוויינים מציינים כי פרופ' קנטי עודדה מחקר גם של סטודנטים לתארים גבוהים. היא הוציאה קולות קוראים תחרותיים לפרסום המאמרים, נסיעות, כנסים וכו'. לטענת המרוויינים, פרופ' קנטי שאפה לפרואקטיביות של חברי הסגל וסטודנטים בחיפוש אחר מקורות מימון ותמיכה, דבר המהווה שינוי מחשבתי והתנהגותי.

**[היא] שמה את הנושא של מצוינות במחקר מעל לכל דבר. כל מערכת התגמולים המיוחדים קשורה במחקר, ישנה תכנית מצטיינים לדוקטורט שהתחילה בימי הדיקן הקודם, אבל הפוקוס שלה הוא על מצוינות והיא גייסה לשם הרבה כסף. היא מינתה סגן דיקן לענייני מחקר, שעוזרת לחברי הסגל למצוא את מענקי המחקר המיוחדים שיעזרו להם לקדם את המחקר שלהם. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## 2. פרויקטים חדשים

### 1. מדעי החברה החשובים:

פרופ' קנטי מאמינה כי הכיוון העתידי של מדעי החברה הוא מדעי חברה חישוביים וכיוון זה משפיע מאוד גם על ההוראה ועל תוכניות שונות. לפי פרופ' קנטי על אף שאין בלעדיות למדעי החברה החשובים, יש דגש על הנושא בגיוסים, בסילבוסים, בתוכניות חדשות וכן הלאה. אמנם זה לא תהליך שנעשה מהיום למחר, אבל זו הרוח בפקולטה.

בתוכנית עידית (תוכנית הדוקטורט למצטיינים, ראו בהמשך) יש גם דגש על מדעי החברה החשובים. במסגרת התכנית מתקיים גם סאמר סקול Summer institute of computerized social sciences. אחד הצוותים בפקולטה עובד על זה בשיתוף עם מרכז למדעי הנתונים, שהוא מרכז אוניברסיטאי. תכנית זו מיועדת בעיקר למסטרנטים ודוקטורנטים וגם לסגל צעיר שרוצה להצטרף ומטרתה היא פיתוח מדעי החברה החשובים.

קיימים בפקולטה הרבה ממשקים ושילובים, אם כי הדגש של מדעי החברה החשובים חדש יחסית. לפי פרופ' קנטי, עדיף לא ליישם זאת בקצב מהיר, אלא לתת זמן גם להפנמה.

פרופ' קנטי ציינה, כי הרקטור נותן משקל רב לנושא הקיימות, ה-SDG. הפקולטה משתלבת מבחינה תמטית כמעט בכל שבעה-עשר הנושאים הכלולים ב-SDG. הדרך של פרופ' קנטי להשתלב עם היוזמות האלה, מלבד הסיוע שלה להקמת בית ספר למדעי הסביבה היא להציע מלגות למיניהן, על בסיס עקרון הדדיות (מצי'נג), שמשלבות מצד אחד התמקדות בנושאים של הקיימות ומצד שני מדעי החברה החשובים. התמה שפרופ' קנטי מחזקת בפקולטה לא סותרת את התמה שמובילה לשכת הרקטור.

### 2. תכנית דוקטורט למצטיינים:

תכנית הדוקטורט לדוקטורנטים מצטיינים היא לא יוזמה של פרופ' קנטי, אך היא אימצה תכנית זו ועשתה בה שינוי. התוכנית הפכה לבינלאומית ומתנהלת רק באנגלית. התוכנית ממומנת הן מכספי הפקולטה והן מכספי ההנהלה.

הדוקטורנטים בתוכנית עובדים על מחקרים, מפרסמים מאמרים, מציגים בכנסים, וחלק גדול מההתפתחות שלהם באה מהתוכנית הזאת, ולא הייתה מתרחשת אחרת. פרופ' קנטי הוסיפה לתוכנית אלמנטים שונים ושינתה את סגנון הניהול שלה. במקום ראש אחד לתוכנית, היא הזמינה שתי חוקרות, אחת מיחידה אחת ואחת מיחידה אחרת, לנהל ביחד את הניהול האקדמי של התוכנית.

פרופ' קנטי רואה במסטרנטים ובדוקטורנטים חוקרים צעירים. היא עשתה מהפכה בעודה ראש בית ספר בהקשר הזה של קבלת דוקטורנטים.

**אני משתדלת לתעל את המלגות, התרגולים וכל התמיכות האפשריות לאנשים שהם עם אופק אקדמי. (פרופ' דפנה קנטי)**

**בנושא של סטודנטים מחקריים היא שדרגה מאוד את התוכנית לדוקטורנטים מצטיינים, יש היום באתר הפקולטה את המלגות לסטודנטים לתארים מתקדמים גם לתזה וגם לדוקטורט. גם אם כמות המלגות עצמה לא עלתה, זה בטוח יותר מסודר. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

### 3. מרכזי ייעוץ מחקר:

הקמת מרכז ייעוץ מחקרי היא תוכנית חדשה. אמנם עדיין אין למרכז שם והנהלה רשמית, נערכו כבר מספר דיונים בנושא. פרופ' קנטי סיפרה, כי במועצת הפקולטה האחרונה, הוצגו שישה רעיונות למרכזי ייעוץ ומחקר: ייעוץ GIS, ייעוץ שקשור למדעי הנתונים, ייעוץ MRI וכן הלאה. התוכנית היא לתת מקום ליחידות ייעוץ שינגישו עבור החוקרים שיטות מחקר מתקדמות וימוקמו בקומת המחקר הפקולטי המתפתחת. השירות לא ינתן בחינם, ויידרש תשלום מתקציב המחקר של החוקר. מבחינת תלמידי המחקר זה מצב Win-Win מכיוון שפעמים רבות מי שנותן את השירות הזה אלו תלמידי המחקר עצמם והמימון הוא בעצם עבורם.

אחת הדוגמאות למרכז ייעוץ מסוג זה הוא שימוש במכונת MRI מוסדי שנרכש בשיתוף עם מל"ג ונמצא ברמב"ם. פרופ' קנטי רוצה שאנשים ממדעי החברה שעוסקים בשאלות של סביבה ויחסים בין קבוצות יוכלו להשתמש ב-MRI או ב-FMRI על מנת לענות על שאלות המחקר. לטענתה, אין החוקרים חייבים ללמוד לתפעל את המכונה, אלא צריכים את התיווך. העניין החשוב לדעתה הוא יצירת ממשקים. כרגע קיים מרכז אחד כזה - יעוץ סטטיסטי, שקיים כבר הרבה שנים, אבל פרופ' קנטי והסגנית דיקן למחקר מקוות לייצר מודל שהוא שונה. מרכזי השירות מחקרי יוכלו לתת שירות גם מחוץ לאוניברסיטה.

שיתוף פעולה עם הנהלה



הנהלה בכירה באוניברסיטה כוללת את הנשיא, המנכ"ל והרקטור איתם יש לה פגישות בתדירות שונות. האינטראקציה הכי הדוקה היא עם הרקטור. לפרופ' קנטי יש גם פגישות הנהלה באופן שוטף ביחד עם ראש המינהל. לטענתה היא בוחרת להביא בפניהם את הדברים, להסביר את הלוגיקה, ולהמשיך בשיח.

**התמה שאני מחזקת בפקולטה לא סותרת את התמה שמובילה לשכת הרקטור (פרופ' דפנה קנטי)**

**...זה מורכב. מורכב לעבוד מול ההנהלה. עם השנים היא לומדת לבחור את המלחמות שלה. הם גם מבינים את זה והם מערכיים אותה. למדו לשמוע אותה גם כשקשה. אבל היא לא מצליחה לנצח את כל המלחמות. (חברת סגל בפקולטה)**

שיתוף פעולה עם סגל מנהלי



לפי חלק מהמרווינים לפרופ' קנטי מכירה בחשיבות הסגל המנהלי לקידום הפקולטה. מאידך קיימות התמודדויות שנובעות ממורכבות ניהולית, מצורת העבודה, סגנון הניהול באקדמיה ודרישות התפקיד.

**יש אצל דפנה הכרה בחשיבות הסגל המנהלי. בניהול הסגל המנהלי אי אפשר להזיז אף אחד לאף מקום ולכן צריך לדאוג שלכל אחת יהיה אתגר וסיפוק בעבודה. התחושה היא שבנקודה הזו יש עדיין תסכול הדדי משני הצדדים. השאלה היא איך מייצרים גאונות יחידה, תחושה של שליחות בקרב העובדים. (חברת סגל בפקולטה)**

**יש סגל מנהלי מצוין ויש סגל מינהלי לא מצוין. זה נכון גם לסגל אקדמי. זה מורכב. עם הסגל המנהלי הטוב אני עובדת במלוא היחס ותשומת לב... אני מנסה מצד אחד לטפח את הטובים ומצד שני לראות איך אפשר לעשות שינוי. (פרופ' דפנה קנטי)**

בתפקידה הקודם כראש בית הספר למדעי המדינה היו לפרופ' קנטי יחסים חבריים עם הצוות המנהלי (מרכזות החוגים) והיא ייחסה חשיבות מרובה בטיפוח הסגל המנהלי בבית הספר.

**הכי דחוף לה היה טיפול במרכזות. צרמה לה אפילו הטרימינולוגיה – התייחסו אליהן כ"בנות" והיא קבעה שיפנו אליהן כ"מרכזות". הנהגנו ישיבות צוות של מרכזות אחת לכמה זמן, כאשר היא הקפידה להשתתף בכל הישיבות אפילו אם למעט זמן על מנת לברר אם יש איזושהי בעיה ואם יש משהו שצורך טיפול. היחסים שלה עם המרכזות היו חבריים... הן הבינו שמתייחסים אליהן באופן הוגן, שווה ומכובד... מסיבה זו עבודתן השתפרה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**בסופו של דבר אוניברסיטאות הן גופי מחקר, ויש הרבה פעמים חיכוכים ויש אנשי מנהל שצוברים כוח ומשפיעים על הפיתוח של האוניברסיטה ואפילו חוסמים אותו. זה לא יעלה על הדעת. צריך לדעת לאזן. כשיש איש מנהל מעולה זה נכס. (פרופ' דפנה קנטי)**

תכונות של מנהיגה



## שקיפות והוגנות:

אחת התכונות של פרופ' קנטי שהסכימו עליה חלק גדול מהמרוואיינים היא השאיפה לשקיפות

פרויקט נוסף הוא עידוד מחקר. יש משאבים של הפקולטה שהחלטתי להקצות לעניין של עידוד מחקר, כל הזמן עם העיקרון של שוויון ושקיפות. (פרופ' דפנה קנטי)

חשוב לה שיגידו את האמת תמיד, בשקיפות ואז נחשוב על פתרון, אבל אל תסתירו. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

יש בבית ספר הרבה אנשים שהמקצוע שלהם זה פוליטיקה, ניהול מו"מ וכו' וזה יכול לאיים, אבל היא משדרת חוסר פחד. חשוב לה שיגידו את האמת תמיד, בשקיפות ואז נחשוב על פתרון, אבל אל תסתירו (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

... קידום שקיפות, יכולת להתייעץ עם אנשים נוספים ולא לקבל את ההחלטות לבד. לא צריך לנהל את הפקולטה כדמוקרטיה, אבל כן צריך לשמוע אנשים לפני שמקבלים החלטות. צריך לדעת למנות אנשים מתאימים לתפקידים מתאימים. (חבר/ת סגל בפקולטה)

הדבר השני זה ההוגנות. כל תהליך שאתה יכול להפוך להוגן ופחות תלוי בהחלטה אישית שלך- זו הדרך לעשות. (חבר/ת סגל בפקולטה)

גיבוי:

כסגן דיקן אני מרגישה שאני זוכה באמון שלה, אני מרגישה שיש לי גב מהדיקנית להחלטות שלי ורצון לקדם תהליכים. (חבר/ת סגל בפקולטה)

היא לא מה"מתנחמות". לא מבזבזת זמן יקר על שיחות סרק. לא מרכלת. אבל כשצריך משהו היא לגמרי שם. זה התפקיד שלה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

נאמנות ומחויבות לפקולטה, לאוניברסיטה ולחברי הסגל

**היא חיה את הארגון, היא מאוד אוהבת את האוניברסיטה, מאוד מחויבת לאוניברסיטה ברמה אישית. הכול נובע משם. היא אדם מונע ממניעים כאלה, אז גם אם יש לו טעויות בדרך, גם אם הוא נכשל הוא תמיד עושה זאת לטובת המערכת. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**... היא יודעת שכל מה שהיא עושה זה לטובת הפקולטה וחברי הסגל, וזה מה שהיא רואה לנגד עיניה. היא לא נכנעת, היא חזקה, יש לה עמוד שדרה והיא יודעת שכל מה שהיא רוצה זה לקידום חברי סגל, הפקולטה, המעבדות. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**יכולת ניהול:**

בין התכונות הקשורות ליכולות הניהול, ציינו המרואיינים את יכולת ההנעה שלה תוך שימוש ב"גזרים" ולא ב"מקלות":

**הרעיון במנהיגות אקדמית זה היכולת של ההנהלה להניע חברי סגל לעשות דברים. אוניברסיטה היא "אנרכיה ארגונית". מצד אחד מקום היררכי, עם הרבה כוח לרקטור ולדיקנים ומצד שני אין יכולת ניהול אמיתי אם לא יודעים להניע את חברי הסגל. אפשר לפגוע בחברי סגל דרך קידומים, אבל זו שיטה אלימה שלא מתקבלת. (רקטור האוניברסיטה)**

בנוסף, חלקם ציינו לטובה את היכולת שלה לקבל החלטות ולהתמודד עם התנגדויות ללא סערת רגשות.

**לקבל את ההחלטות בלי צעקות ומלחמות. סערת רגשות ודרמה זה לא מקדם, רק גורם להקצנה של מתחים. לא צריך שכולם יאהבו אותך, אבל לא צריך להפוך כל דבר למלחמה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**שאלה: איך מתמודדים עם ההתנגדות לתהליכים?**

**תשובה: בעזרת שיחות, דפנה נפגשת הרבה עם אנשים ומנסה לשכנע, לא על ידי דפיקה על השולחן. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

לא פחות חשובה לדעת המרואיינים היא היכולת שלה למנות אנשים נכונים לתפקיד הנכון.

**היא יודעת להקיף את עצמה באנשים שעושים את העבודה במידת האפשר, גם בתחום המינהלי ולטפח אותם. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**



תפקידי סגני הדיקן לא היו, אבל עכשיו הם קיימים בכל היחידות. סגן דיקן לענייני מחקר זה משהו שרצו לעשות אותו כבר לפני שנים, וסגן הדיקן לענייני הוראה היה אולי רעיון שלה, אבל עכשיו יש כזה בכל פקולטה. (חבר/ת סגל בפקולטה)

#### יחס אישי והעצמה

קודם כל- ההתייחסות הפרטנית לאנשים אל מול הסטטוס הארגוני. דפנה עסוקה מאוד בלהבין איפה כל אחד נמצא ולהבין איך אפשר לעזור להם עד כמה שניתן להתקדם... להשקיע הרבה בסגל הצעיר שעדיין איננו קבוע, לתת להם את כל מה שאפשר כדי לעזור להם להתקדם. הפרואקטיביות בנושא של הקידומים, ובעיקר בעניין של נשים. דפנה למדה שהרבה נשים לא מבקשות להתקדם. זה לא בגלל שלא מגיע להן, אלא כי נשים פחות טובות בלבקש. צריך להיות פרואקטיבי, לגשת אליהן, ולהגיד להן שהתיק שלהן כבר מספיק טוב. גבר כבר היה מתקדם. זה מהלך שכל דיקן צריך לקחת לעצמו. (חבר/ת סגל בפקולטה)

#### א-פורמליות

אני אישית קצת פחות פורמליסטית, לא עוסקת כל הזמן במדידות והשוואות. (פרופ' דפנה קנטי)

"שאלה: האם את מרגישה שיש לדיקנית דלת פתוחה בפני ראשי החוגים וחברי סגל בכלל?  
תשובה: כן... הדלת שלה תמיד פתוחה בפני כולם, ללא פורמליות." (חבר/ת סגל בפקולטה)

3.3. פרופ' (אמריטוס) אהוד (אודי) הימן

 <p>אוניברסיטת תל אביב בעקבות הלא נודע</p>	
<p>ראש בית הספר להנדסת חשמל, דיקן הפקולטה להנדסה 2006-2014</p>	
<p>תורת הגלים ויישומיה: קרינה, התפשטות בתווך מורכב ולא אחיד, פיזור ממטרות מורכבות, דימות, פיזור הופכי, ו-SAR. בפרט הוא מפתח שיטות אנליטיות במישורי הזמן והתדר לפתרון בעיות בתחומים אלה.</p>	
<p><a href="https://engineering.tau.ac.il/profile/heyman">https://engineering.tau.ac.il/profile/heyman</a></p>	
<p><i>"...היה לי ברור כל מה שאני רוצה לשנות. זה בדיוק מתקשר לשאלה למה רציתי להיות דיקן. בער לי בעצמות לשנות, בעיקר בתחום ההוראה והיחס לסטודנטים..."</i></p>	

**מרואיינים:**

פרופ' מארק שטייף: רקטור אוניברסיטת תל אביב

פרופ' (אמריטוס) אהוד היימן: לשעבר ראש בית הספר להנדסת חשמל ודיקן הפקולטה להנדסה באוניברסיטת תל אביב

פרופ' יוסי שחם: לשעבר סגן דיקן הפקולטה להנדסה באוניברסיטת תל אביב

פרופ' נועם אליעוז: ראש המחלקה להנדסת חומרים והדיקן הנכנס של הפקולטה להנדסה באוניברסיטת תל אביב

פרופ' לב שמר: ראש בית הספר להנדסה מכנית בפקולטה להנדסה באוניברסיטת תל אביב

מר עמית ניצן: מנהל אגף רישום ומינהל סטודנטים, לשעבר ראש המנהל של הפקולטה להנדסה

פרופ' הימן קיבל את התואר הראשון בהנדסת חשמל בהצטיינות יתרה מאוניברסיטת ת"א בשנת 1977, את המאסטר בהצטיינות בהנדסת חשמל מהטכניון בשנת 1979, ואת הדוקטורט באלקטרופיזיקה מהמכון הפוליטכני בניו-יורק בשנת 1982.

במהלך לימודיו זכה בפרסים שונים, ביניהם מלגות רוטשילד ופולברייט. לאחר סיום הפוסט דוקטורט במכון הפוליטכני, הצטרף לסגל המחלקה לאלקטרוניקה פיזיקלית באוניברסיטת ת"א, שם הוא מכהן כיום כפרופסור מן המניין. הוא הוזמן לכהן כפרופ' אורח במספר אוניברסיטאות.

פרופ' הימן כיהן במגוון תפקידים בפקולטה להנדסה, בין השאר היה בצוות ההקמה של בית הספר להנדסת חשמל וכיהן כראש ביה"ס הראשון בשנים 2004-2006.

בשנים 2006-2014 כיהן כדיקאן הפקולטה להנדסה.

פרופ' הימן הוא עמית של ה-IEEE, ומשנת 1992 הוא מכהן כיו"ר האגודה הלאומית למדעי הרדיו שלייד האקדמיה למדע.

כהוקרה על הישגיו המדעיים הוא זכה בשנת 2011 במדליית הזהב ע"ש Balthasar van der Pol מטעם האגודה הבינלאומית למדעי הרדיו.





בשנת 1983, לאחר שחזר מחוץ לארץ, מונה פרופ' הימן לראש ועדת הקבלה של הפקולטה להנדסה, אליה התמנה עוד בטרם קיבל קביעות והפך לפרופ' מן המניין.

בהמשך הפך לראש ועדת הוראה של הפקולטה. עם סיום התפקיד התמנה כראש מגמת הנדסת חשמל, שהיא המגמה הגדולה ביותר בפקולטה שהפכה לאחר מכן לבית הספר להנדסת חשמל. לאחר תום הכהונה נבחר לדיקן הפקולטה להנדסה, תפקיד בו כיהן שמונה שנים - שתי קדנציות רציפות.

**כבר בתפקיד הזה התאהבתי בנושא של לנסות להשפיע ולעשות שינויים. לא לקבל דברים כמובנים מעליהם אלא לנסות לשנות ולמצוא את הפתרון הנכון... (פרופ' אהוד הימן)**



במהלך הכהונה כראש המגמה להנדסת חשמל, יזם את הקמת בית הספר להנדסת חשמל במתכונת כפי שנהוגה כיום. הסיבות לשינוי מבנה היו בין השאר הנראות כלפי חוץ, ייעול המנגנונים האדמיניסטרטיביים, הקרנת ערך כלפי התלמידים ומניעת "נפילה בין הכיסאות" של חברי סגל שלא שייכים במובהק לתחום מסוים. התהליך התחיל מלמטה למעלה (bottom up), חברי הסגל וראשי המחלקות היו בעד ושכנעו את הדיקן הנבחר, על אף שחלק מחברי ההנהלה לא תמכו במהלך.

אחד המרואיינים ציין, כי היה ברור לכולם שבית הספר להנדסה מכנית יהיה זה שייבנה ראשון במסגרת מהלך של מעבר למבנה של בתי ספר, כי זה הבסיס של הנדסה ולהפתעת כולם בית הספר שקם ראשון והתבסס היה להנדסת חשמל וזה בזכות פרופ' הימן שרתם למהלך אנשים בפקולטה וגם מחוצה לה.

בסופו של דבר, המהלך הצליח מעבר למצופה והפך לבית ספר עם הכי הרבה דוקטורנטים ומסטרנטים בארץ. לאחר מכן כל האוניברסיטה עברה למתכונת של בתי ספר. זה לא היה בית ספר ראשון באוניברסיטה כי היה בית ספר לרפואה, אך זה היה בית הספר הראשון בפקולטה להנדסה. בית ספר להנדסה הפך להיות בית ספר הדגל באוניברסיטה.

**...ההחלטה להפוך את הנדסת חשמל לבית ספר הייתה הצלחה ואפשר לראות זאת בדירוגים, מנהלים תחרות מול הטכניון. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

להלן לקט מההישגים שהושגו בתקופת כהונתו של פרופ' הימן כדיקן:

**1. שינוי מבני ארגוני של הפקולטה**

**הכל קרה בזכות אודי שהוא מנוע טורבו והוא הלך בכל הכח, רתם אנשים, קודם כל בפקולטה, וגם מחוצה לה... בתחילת שנות ה-2000, באמצע המשבר הגדול של ההשכלה הגבוהה, בשיא של הקיצוצים, פתאום מקימים בית ספר. להקים בית ספר זה לא רק לבנות מבנה אירגוני חדש, זה לבנות את מסגרת הפעילות, לשנות תכניות לימודים, להסתכל קדימה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**התהליך התחיל בתקופת דיקן הנדסה קודם עם בית הספר לחשמל שאודי עזר להקים והמשיך בתקופת הדיקנות של אודי עם הנדסה מכנית. הרעיון היה לאגד כוחות, לקבל מסה קריטית ולייעל מנהלות (חברות סגל בפקולטה)**

בתקופתו של פרופ' הימן, הפקולטה עברה ממבנה של מגמות למבנה של בתי ספר, כאשר שתי המגמות הגדולות: הנדסת חשמל והנדסה מכנית, עברו למסגרת של בתי הספר, ובנוסף אליהם נשארו שלוש מחלקות קטנות יותר: הנדסת תעשייה וניהול, הנדסת חומרים והנדסה ביו-רפואית. בבסיס הרעיון היה איגוד וייעול מנגנונים אדמיניסטרטיביים, שיפור הרמה האקדמית, נראות כלפי חוץ ויכולת תחרות מול מוסדות אקדמיים אחרים.

**...הוא קידם את שינוי הפקולטה, את עניין בתי הספר... הוא אחראי לכך שקם בית ספר להנדסת חשמל, בית ספר להנדסה מכנית וכו'. מסגרות ארגוניות שהן קוהרנטיות עם תכניות הלימוד. זה לא קיים בכל מקום. הוא עשה את זה בתמיכת סגל והנהלה, אבל הוא זה ששינה את הפקולטה מאוסף של מחלקות למבנה יעיל יותר (רקטור אוניברסיטת תל אביב)**

**ארגון מחדש של הפקולטה גם מבחינה אדמיניסטרטיבית וגם מבחינת מנגנונים ואפילו מבחינה ארכיטקטונית. הוא היה מוצלח בהשגת תקציבים. אנחנו פקולטה עשירה, אבל למרות זאת להשיג תקציבים למזכירה לפעמים הרבה יותר קשה מלקנות ציוד בעשרות אלפי דולרים. (חברות סגל בפקולטה)**

**ההישג הכי גדול הוא כמובן העברת הפקולטה ממודל המחלקות למודל בתי הספר בהתאם להחלטת [ועדת] פורת, שזה אומר צמצום ההיררכיה הפנים פקולטית, איחוד מנגנונים של אדמיניסטרטיביים של המחלקות השונות, ייעול המנגנונים. מה שמדהים זה שהוא התחיל עם זה עוד לפני ועדת פורת. הוא ראה את הנולד והוא השתמש בזה להעצמת הפקולטה. (חברות סגל בפקולטה)**

כחלק מהשינוי האירגוני של הפקולטה, פרופ' הימן הוסיף וועדת מינויים פקולטית בטווח שבין הרמה המחלקתית לרמה האוניברסיטאית. ברמה הפקולטית ניתן היה לשאול יותר שאלות קשות, ולהציף כלפי מעלה לוועדה אוניברסיטאית רק את המועמדים הטובים. מאז שעזב את משרת הדיקן, שבה הועדה לשתית רמות בלבד. פרופ' הימן ציין את הקמת הועדה הפקולטית כהישג והצטער שהמצב לא נשמר אחריו. חלק מהמרוויינים ציינו אף הם כי וועדת מינויים פקולטית הייתה הישג של פרופ' הימן ומאידך חלק אחר הביע הבנה כי להנהלת האוניברסיטה היו שיקולים נכונים לשנות את המצב ולהחזיר את ועדות המינויים ברמת בתי הספר.

**...ההצלחה שלי הייתה שהגעתי עם הרבה שכנוע אקדמי, שנתמך בהכרת האינטרסים. הכרתי כל אחד ואחד מחברי סגל ודרך השיחות האישיות איתם הכרתי את הרצונות, השאיפות והצרכים שלהם, איפה היו נקודות החולשה שלהם ואיך אפשר להעצים אותם. בנוסף הכרתי גם את החולשות של המערכת ושאפתי לתקן אותן... (פרופ' אהוד הימן)**

**לאחר שסיימתי את הכהונה כדיקן הפקולטה, היה שינוי בוועדות המינוריים, לא לטובה. ועדות המינוריים פוצלו ליחידות השונות. (פרופ' אהוד הימן)**

**..אודי יצא נגד היוזמה הזו, אך קשה להילחם נגד החלטות הנשיא. היו שם שיקולים כלל אוניברסיטאיים שלא קשורים רק לבית הספר להנדסה ואולי מבחינת ההנהלה זה היה צודק. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## **2. הפעלת גוף האחראי על פעילות הפקולטה (FGB) Faculty Government Board**

על אף כי פרופ' הימן לא הקים את הפורום המנהל של הפקולטה, הוא זה שהפך אותו לפעיל. פורום ראשי המחלקות כולל את הדיקן, סגן הדיקן, ראש מינהל ונציג מכל בית ספר ומחלקה בפקולטה שמתמנים על ידי ראשי בתי הספר ומחלקות. תפקיד הפורום היה לנהל את הפקולטה, להתוות מדיניות ולהוריד משימות כלפי מטה. לראש המנהל הייתה זכות הצבעה.

**לא בטוח שאודי המציא את FGB אבל הוא הפך אותו למשהו שהוא חלק מהצורה בה הפקולטה עובדת. עכשיו הכל עובד בצורה מסודרת. יש אג'נדה, אתה מביא אותה לגוף הניהולי, מתנהל דיון ובסוף מתקבלת החלטה ויוצא נייר עבודה מסודר. הכל מנוהל בשקיפות. החוכמה היא לשכנע אנשים בצדקת הדברים שלך. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**...דנים שם בבעיות, מתווים מדיניות כאשר יישום החלטות יורד כלפי מטה. המודל של אודי היה החלטה מתוך קונצנזוס. אם רואים ששליש מהועדה מתנגד, אודי היה מוותר. הרעיון שלו היה לשכנע את האנשים בצדקת הדרך בידיעה שככה הדברים מתבצעים יותר בקלות. אבל צריך בן אדם עם כריזמה ויכולת שכנוע שיוביל אנשים לקבל את החלטה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**מתן עצמאות גדולה מדי לתי הספר, גם מבחינת חלוקת תקציבים, עשויה לגרום לקריסה של מחלקות אחרות בפקולטה. צריך ערבות הדדית. לטענתו גם דווקא בגלל שהנדסת חשמל הוא בית ספר חזק עם סטנדרטים גבוהים, הם יכולים להשפיע לטובה על יחידות אחרות מבחינת הסטנדרטים המקצועיים בוועדה ולתת אינפוט חשוב. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

חלק מהמראיינים ציינו כי פרופ' הימן ניסה לקבל החלטות מתוך קונצנזוס וכאשר בוועדה הייתה התנגדות עזה לא המשיך להעלות את הנושא הנדון. ציין כי הפורום הניהולי הביא לשקיפות בקבלת החלטות. מראיינים אחרים ציינו אמנם כי פרופ' הימן הקפיד לשמוע את כל הדעות, אך קיבל את החלטות בעצמו. אחד המראיינים אף השתמש במונח "מונרכיה קונסטיטוציונית" על מנת לתאר את סגנון ניהולו.

**...לא הקמתי את הפורום. עוד בימי מחלקות היה פורום ראשי מחלקות, אבל הוא לא היה פעיל. כשהתחילו לקום בתי ספר, מעמד ראשיהם התחזק והיה צורך בפורום פעיל יותר על אף כי היו פחות אנשים בפורום. הפעלתי אותו בצורה שיטתית, עם דיווחים ודיונים וזכיתי מהם לשיתוף פעולה..." (פרופ' אהוד הימן)**

**פורום ראשי יחידות הוא פורום מינהלי. מנקודת ראות שלי זה היה מקום לשחרור קיטור של ראשי יחידות, התלוננו שם, אבל בסופו של דבר הדיקן החליט. כשדיקן הוא חזק כמו אודי, הם מתלוננים והוא מחליט מה שהוא רואה לנכון. מה שכן, השיקולים שלו תמיד היו ענייניים. הוא באמת חשב שזה הדבר הנכון וברוב המקרים הוא צדק. לא בכל המקרים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**...לדמוקרטיה יש הרבה חסרונות. מונרכיה קונסטיטוציונית עדיפה, אבל הבעיה שלפעמים מגיע מלך שלא צריך להיות מלך. במקרה של אודי זה עבד. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

### **3. זכיית הפקולטה כפקולטה לדוגמה**

מנכ"ל האוניברסיטה החליט שתהיה פקולטה אחת לדוגמה בה יושקע כסף רב. בפקולטה להנדסה השקיעו הרבה על מנת להיבחר ואכן בסוף נבחרו כפקולטה לדוגמה. הפקולטה קיבלה כסף וגם השקיעה כסף משלה על מנת לעשות את כל השינויים הללו. לפי אחד המראיינים הייתה תחרות בין שלוש פקולטות, כאשר שתי פקולטות אחרות באו בגישה של "הכי מגיע לנו" ואילו הפקולטה להנדסה באה מוכנה עם צוות של דיקן, ראש מנהל וסגן ראש הדיקן לפיתוח לאחר כתיבת תכנית עבודה מסודרת, כולל פירוט משאבים שפקולטה מוכנה להקצות לנושא.

**זכינו בתחרות זו בזכות זה שאודי לא היה מוכן לבוא לא מוכן לשום מקום. במשך שנתיים קיבלנו כסף להרבה דברים. הוא מבין את ההזדמנות והולך על זה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

### **4. שינוי תרבות ההוראה והיחס לסטודנטים לכל התארים**

שדרוג מז'ורי של ועדות הוראה. שינוי תרבות ההוראה – בוגרים שיהיו ברמה גבוהה ויזכו ביחס מכבד והוגן.

#### **סטודנטים לתואר ראשון:**

באחד מהראיונות, חבר סגל מהפקולטה להנדסה התייחס לפרופ' הימן כ"דיקן של הסטודנטים" וציין כי פרופ' הימן שאף לתקן את היחסים הגרועים בין סגל הפקולטה, אקדמי ומינהלי, לסטודנטים. פרופ' הימן עצמו התייחס לכך שאחת משאיפותיו הייתה לתקן את העוול שנעשה לסטודנטים בפקולטה. ביוזמתו נבנתה תכנית לימודים מרוכזת שאפשרה לסטודנטים ללמוד יומיים בשבוע מהבית. בנוסף, פרופ' הימן הקפיד לטפח יחסים עם ועד הסטודנטים להנדסה וליזום פעילויות חברתיות מגוונות יחד כמו מסיבה, שהפכה למסורת בפקולטה.

**הוא ידע להעביר לחברי סגל שסטודנטים הם הלקוחות שלנו ולא רק הלקוחות, אלא גם חברים שלנו. הוא נתן לחברי סגל להבין שמשאל המרצה הוא לא סתם נייר. גם בועדות הקידום אם היית בתחתית הרשימה, היית צריך לתת הסברים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**...רציתי מאוד לשפר את רווחת התלמידים... רציתי להפוך את הספרייה למרכז לימודי אקטיבי ורק עכשיו מתחילים לבצע את זה. בניתי תכנית לימודים אופטימלית כדי שתלמידים לא יגיעו 5 ימים בשבוע לאוניברסיטה כי הזמן שלהם יקר ואפשר לתת להם יום או יומיים ללמוד מהבית... חברי סגל התנגדו דווקא לשינוי הזה כי היה להם פחות נוח. מבחינתי זה מקום העבודה העיקרי של חברי סגל ואם לא נוח להם לייעץ הם צריכים להחליף את יום הייעוץ ולא לפגוע ברווחת הסטודנטים. אני בעד להיות הרבה יותר מקצועיים כלפי הסטודנטים. הסטודנט הישראלי מוכן לסבול כל זלזול והתעמרות בו וכך לא צריך להיות המצב... (פרופ' אהוד הימן)**

המרוויינים ציינו כי היו יחסי כבוד הדדיים בין פרופ' הימן לסטודנטים. הוא השתדל לשפר את חיי היום יום שלהם, הקשיב להם וראה אותם. הוא הקפיד על כך שחברי הסגל יתייחסו בכובד ראש למשאל המרצה הטוב ואף דן בנושא ההוראה בוועדות הקידום של חברי סגל, על אף מורת רוחם מהעניין. הוא התייחס לסטודנטים כאל לקוחות. מרואיין אחר טען דווקא כי היחס של פרופ' הימן לסטודנטים היה יותר מדי טוב וכי הגישה בלראות את הסטודנטים כלקוחות מוטעית.

**גם היחס שלו לסטודנטים היה שונה מדייקנים אחרים. עכשיו זה טריוויאלי, אבל פעם התייחסו לסטודנטים כאל "אויב". הוא הנהיג פעם בחודש "קפה עם הדיקן" מפגש בו סטודנטים נפגשים עם הדיקן וראש מינהל. ברור שזו שיחת קיטורים, אבל היה חשוב לו להשאיר ערוצי תקשורת פתוחים עם הסטודנטים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הרבה פעמים כשמדברים על יחס לסטודנטים מדברים על יחס ללקוח והלקוח תמיד צודק. יש לי בעיה עם עמדה הזו. הסטודנט הוא לא הלקוח והוא לא תמיד צודק. בניגוד ללקוח, לסטודנט יש חובות... לדעתי היחס לסטודנטים מוטה יותר מדי לכיוון הסטודנטים. נכון שהם צריכים לזכות ליחס הוגן, אבל המערכת מזניחה את ההתייחסות לחובות שלהם. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

#### סטודנטים לתארים גבוהים:

בתקופת כהונתו של פרופ' הימן שונתה מדיניות הענקת מלגות לסטודנטים לתארים גבוהים. מצד אחד המלגות הוגדלו וסטודנטים מצטיינים קיבלו מלגות ללא קשר לאמצעים כלכליים של המנחים שלהם, מצד שני הסף לקבלת המלגה עלה, כך שרק סטודנטים מצטיינים באמת זכו במלגות. הדבר תרם בעיניו של פרופ' הימן לעלייה ברמת המחקר בפקולטה.



**התקנון עבר שינוי וסטודנטים מצטיינים קיבלו מלגה ולא משנה אם היה מנחה או לא ואם למנחה היה כסף או לא. לא היה דבר כזה שלסטודנט מצטיין לא תהיה מלגה. הסטודנט המצטיין היה מקבל מלגה ואז היה מחפש מנחה. הכוח עבר מהמנחים למשתלמים. הדבר הגדיל את הביקוש של תלמידי מחקר לתארים מתקדמים בפקולטה. (פרופ' אהוד הימן)**

**הוא היה דיקן של סטודנטים. הוא הקים את הגוף שנקרא נציגי סטודנטים והקפיד להיפגש איתם פעם בשבוע לשמוע את הטענות שלהם, התייחס לבעיות ופתר את הבעיות שלהם. הסטודנטים מאוד כיבדו אותו, הם הרגישו שיש דיקן שרואה אותם. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## **5. פתיחת מחלקה להנדסת חומרים:**

בקדנציה הראשונה כדיקן החל תהליך ההקמה של מחלקה להנדסת חומרים יחד עם פרופ' נועם אליעז, שהיה אז חבר סגל צעיר. אחרי בדיקה מעמיקה עם מומחים ועם התעשייה פרופ' הימן השתכנע בנחיצות המחלקה. על אף ההתנגדות ההתחלתית של בית ספר לכימיה, אותה הצליח לרכך, נפתחה תכנית משותפת שמשכה יותר תלמידי מחקר לתחום החומרים.

**אנשים בטחו בנו בגלל היושר האישי שהאינטרס הוא לקדם את הקמפוס ולא משהו נגוע בפוליטיקה, כך הצלחנו לשכנע את המתנגדים וקמה מחלקה לתפארת... (פרופ' אהוד הימן)**

**"...לאודי היה חשוב שפתיחת מחלקה לא יהיה עניין של 'באז'. הוא בדק עם מומחים ועם תעשייה שזה צורך לאומי אמיתי וכן משתלב בפקולטה והשתכנע שחומרים זו אופציה טובה. הייתה עבודה אינטנסיבית מסביב לשעון, בלילות ובסופי שבוע. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## **6. הקמת גופים לקידום הפקולטה – בית הספר הבינלאומי, משרד הקישור לתעשייה**

ארגון עמיתי תעשייה IAP הוקם על אף ההתנגדות ההתחלתית של ההנהלה ודיקנט הסטודנטים. הארגון הוקם ביחד עם סגן הדיקן ללא שום השקעה כספית מצד האוניברסיטה. החברות משלמות דמי חברות והארגון מממן את עצמו. מעבר למימון, החשיבות היא בנראות גם כלפי חוץ וגם כלפי פנים – הסטודנטים רואים שהתעשייה מגיעה לפקולטה לגייס סטודנטים, לתת הרצאות, להעביר ימי זרקור וכו'. קיימת חשיבות גם בעדכון של תכנית הלימוד לפי מה שנדרש בתעשייה ואנשי תעשייה אף מלמדים חלק מהקורסים. גם לחברי סגל מתאפשר להשתלב בתעשייה, להיות חשופים לאתגרים השונים לשתף איתם פעולה. מתקיימים שולחנות עגולים שעוזרים לפתור בעיות חשובות של התעשייה.

**יצרנו ערוץ תקשורת חזק מאוד בין הפקולטה לתעשייה שגם מממן את עצמו לחלוטין והדבר תורם גם לשמה של האוניברסיטה. אנחנו מתייעצים עם אנשי תעשייה גם לגבי תכנית הלימודים, הם לפעמים מלמדים את הקורסים והדבר תורם מאוד לעדכניות. הדבר הכי חשוב שהסטודנטים שלנו יוצאים מורווחים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**מעבר לכסף הוא הנראות לסטודנטים שהתעשייה באה לפקולטה לגייס סטודנטים, לתת הרצאות, ימי זרקור וכו'. זה מקרין לסטודנטים שהם מאוד מבוקשים. זה מאפשר גם מצע נח לחברי סגל להשתלב בתעשייה, לשתף איתם פעולה. יש שולחנות עגולים שעוזרים לפתור בעיות חשובות של התעשייה." (פרופ' אהוד הימן)**

ביוזמתו של פרופ' הימן חוזקו הקשרים עם התעשייה. בנוסף להקמת גוף המקשר בין התעשייה לאקדמיה, הוקם גם בניין ברודקום<sup>6</sup> בצמוד לקמפוס.

**...בתקופתו היה גידול משאבים בפקולטה, ביוזמתו הוקם בניין ברודקום שצמוד לקמפוס, החברה נהנית מסטודנטים וסגל מייעץ, הפקולטה נהנית משת"פ והעסקה. תהיה לזה השלכה לעתיד – האוניברסיטה תחפש שיתופי פעולה דומים עם התעשייה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

#### הקמת בית הספר הבינלאומי להנדסת חשמל

בתקופתו של פרופ' הימן נפתח בית הספר הבינלאומי להנדסת חשמל שהוסיף יוקרה לבית הספר להנדסת חשמל, לפקולטה להנדסה ולאוניברסיטה כולה. היה ביקוש ללימודים. בית הספר הבינלאומי נסגר לאחרונה ביוזמת ההנהלה.

#### **7. עידוד המחקר**

פרופ' הימן עודד חברי סגל להגיש הצעות לקרנות מחקר. בתרבות שהייתה נהוגה באותה התקופה, חברי סגל, בעיקר הוותיקים מיעטו להגיש הצעות מחקר לקרנות תחרותיים. במסגרת עידוד להגשת גרנטים הוא הבטיח 1,000 דולר מקרן דיקן למי שיגיש הצעה, אפילו אם ההצעה לא תתקבל, על עצם הניסיון.

**...הוא השריש את עניין ההגשות ובתקופתו הייתה עלייה משמעותית בזכייה בגרנטים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**למשל אודי רצה לעודד חברי סגל להגיש גרנטים והבטיח 1,000 דולר מקרן דיקן למי שיגיש הצעה, אפילו אם לא יקבל את הגרנט, כי אנשים אחרי שקיבלו פרופסור מן המניין לא נהגו להגיש. בא אלי חבר סגל ותיק ואמר למה חבר סגל צעיר קיבל עכשיו מחשב? אמרת לו, תגיש גרנט, תקבל 1,000 דולר מקרן דיקן ותקנה מחשב. זו יצירתיות. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

שיתוף פעולה עם ההנהלה:



<sup>6</sup> <http://tau.inwise.net/brodcom>

**אתה חייב יחסי עבודה תקינים. הגדרה של יחסים טובים מטעה לפעמים. לפעמים היחסים כל כך טובים שהפקולטה סובלת מזה. דיקן צריך לדעת להעביר מסר מההנהלה ולהנהלה, לדאוג לפקולטה. "אודי מבחינה הזו היה מצוין. הוא ידע להציג את העמדה של הפקולטה להנהלה, ידע לשכנע אותם, אבל גם להתווכח כשצריך. לא יכול להיות דיקן טוב כשיש דם רע עם ההנהלה. (חברת סגל בפקולטה)**

פרופ' הימן מאמין שיחסי עבודה תקינים עם הנהלת האוניברסיטה חשובים לעבודה של הדיקן ויכולת שלו לקדם את הפקולטה ולייצג את האינטרסים שלה. עם זאת מבחינתו הדבר החשוב ביותר הוא לזכות באמון הסגל האקדמי ולייצג אותם מול ההנהלה. היחסים של פרופ' הימן עם ההנהלה היו מורכבים, כאשר לדעתו חלק מהמורכבות היה בשל המשבר בו הייתה האוניברסיטה מצויה באותה התקופה. המרואיינים מציינים כי פרופ' הימן ידע לייצג את חברי הסגל מול ההנהלה בצורה טובה תוך שמירה על יחסי עבודה תקינים עם רוב חברי ההנהלה

**עם הנהלה היו יחסים מורכבים. היו יחסים טובים עם הרקטור, אבל עם שלושת הנשיאים שהתחלפו במהלך הקדנציה היו יחסים לכאן ולכאן... יחסים לא תקינים עם ההנהלה יכולים להוביל לכך שהכל יתקע. נתקעו לי הרבה יוזמות והכל הלך קשה. חלק מהדברים אולי קרו בגלל המשבר של האוניברסיטה או אולי בגלל היחסים (פרופ' אהוד הימן)**

**יש לו חשיבה אסטרטגית וקשר טוב עם הנהלת אוניברסיטה. (חברת סגל בפקולטה)**

**שיתוף פעולה עם סגל מנהלי:**



פרופסור הימן שמר על יחסים מצוינים עם ראש מינהל הפקולטה. בזמן כהונתו התחלף ראש המנהל ועם שניהם עבד בשיתוף פעולה, תוך שמירה על אמון הדדי.

**יחסים טובים זה מפתח להצלחה. לפעמים צריך להיות אסרטיבי ויש הבדל בין אסרטיבי לאלים. תמיד יש התנגשויות של אינטרסים. צריך ללמוד לעשות מו"מ בלי לשבור את הכלים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

פרופ' הימן ציין כי על אף היותו דומיננטי מאוד ומעורב בהחלטות מינהליות, הקפיד על מתן אוטונומיה ניהולית של ראש מינהל וכיבד את דעתו. מתוך הראיונות עולה כי אנשי הצוות המינהלי הבינו את החלטותיו של פרופ' הימן כדיקן וידעו כי כל השינויים שהוא עורך הם לטובתם ולטובת הפקולטה. מתוך הראיונות עולה, כי פרופ' הימן ידע לזהות אנשי מינהל מוכשרים ולקדם אותם ללא קשר לוותק או השכלה.

הממשק עם ראש המנהל היה מבוסס על כבוד הדדי במטרה לקדם את האינטרס של הפקולטה. בהמשך התפתחו גם יחסים חמים ברמה אנושית. עם זאת הפקולטה לא נוהלה בניהול דו-ראשי, היה ברור מי הסמכות הקובעת בסופו של דבר.

**עם ראש מנהל עבדתי מצוין. היה לי בהתחלה ראש מנהל שהפך אחר כך לראש מדור רישום וקבלה – עמית ניצן ובהמשך ראש מנהל מהפקולטה. הייתי מאוד דומיננטי בהחלטות, אבל היא הייתה מאוד יעילה ועבדנו יחד. עמית ניצן הכיר את האוניברסיטה בצורה יוצאת מן הכלל וזה מאוד עזר לעבודה. הוא הוביל יחד איתי את הפקולטה כפקולטה לדוגמא... (פרופ' אהוד הימן)**

**הסגל המינהלי הבין יפה את מה שאודי עשה ושזה לטובת כולם. אני לא זוכר שום חיכוך מאוד משמעותי. הוא ידע גם לזהות אנשים מוכשרים בסגל המינהלי שהיו אוברקווליפייד לתפקיד שלהם וקידם אותם. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הצלחנו לייצר מערכת יחסים, גם חברית. זה ברור שדיקן הוא הסמכות הקובעת ולי ברור וזה גם נמצא בתקנון שהתפקיד שלי זה להיות "עזר כנגדו", לסלול לו את הדרך, לעזור לו לקדם תהליכים ולהזהיר אותו בפני מוקשים מינהליים, לנסות להסביר לו ולנסות להגיע לפתרון. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

לעיתים נשמעה ביקורת כלפי פרופ' הימן על צורך גבוה בשליטה וניהול ברמת המיקרו. יש הטוענים שהוא עשה את העבודה של ראש מינהל ושל הסגל המינהלי מכיוון שלא היה מרוצה מאיכות העבודה של חלקם. עם זאת, לדעת חלק מהמרוואיינים שיטה זו מתאימה ליכולותיו הגבוהות של פרופ' הימן ולהבנתו הרבה בתחום המינהלי – הבנה בתחום התקציביים, יחסים עם תורמים וכו'.

**לפעמים הייתה כלפיו ביקורת שהוא היה יותר מדי מיקרומנג'ר. לפעמים הוא עשה את העבודה של ראש המינהל. גם לפגישות עם צוות מנהלי של האוניברסיטה הוא לא שלח את הצוות המינהלי שלו לבד, אלא תמיד היה מגיע גם בעצמו. אני מסכים עם הגישה הזו, כי כאשר דיקן נוכח פיזית אפשר להשיג יותר. לא כולם דוגלים בשיטה הזו. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**אחד היתרונות של אודי הן היכולות האנליטיות שלו. הוא מסוגל לעבד הרבה מידע ולעשות חישובים בראש. הוא יודע לקרוא תקציב ולנתח אותו. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

על אף כי מתוך הראיונות עולה, כי פרופ' הימן היה קשוב ואמפתי לכל עובדי הפקולטה וניהל מדיניות של דלת פתוחה כלפי חברי סגל, עובדים מינהליים, טכניים וסטודנטים וניסה כמיטב יכולתו לפתור כל בעיה שהועלתה לפניו, הוא עצמו ציין כי לא השקיע מספיק בצוות טכני ומינהלי ברמה אישית והוא רואה זאת כטעות חמורה. פרופ' הימן ראה בתפקיד הדיקן הזדמנות להכיר אנשים שונים שלא בטוח שהיה מכיר כחבר סגל.

דווקא כאינטרוורט אני לא נוהג להכיר הרבה אנשים מיוזמתי. כאן כדיקן הייתה לי הזדמנות להכיר הרבה אנשים, ניצלתי אותה ונהניתי, אבל לא ניצלתי אותה מספיק ולכן החמצתי חלק מהאנשים (פרופ' אהוד הימן)

לגבי הצוות המנהלי – היום מכה על חטא. לא השקעתי מספיק בצוות המנהלי והטכני, לא דיברתי איתם מספיק. הרגשתי שהם הולכים איתי. עבדתי שבעה ימים בשבוע באינטרקציה אינטנסיבית עם חברי הסגל כך שלא נשאר לי זמן לצוות המנהלי. זו הייתה טעות חמורה שלי. מרגיש החמצה ברמה אנושית. אני חושב שזה לא פגע ביחסים (פרופ' אהוד הימן)

אודי כדיקן בחר ראש מינהל טוב ונתן לו הרבה כח, נתן לו אוטונומיה מאוד נרחבת לנהל וזה עבד טוב. (חבר/ת סגל בפקולטה)

דיקן אחר יכול להגיד, זה לא מענייני. זה לא נכון, אולי בבחירת אב בית צריך להיות פחות מעורב, אבל צריך לזהות תפקידי מפתח זוטרים ככל שיהיו... מזכירת סגל שתהיה אסוציאלית או לא שירותית תגרום נזק גם לדיקן. יהיו לה היתקלויות עם חברי סגל והם בתורם יכנסו בדיקן. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

הייתה ביקורת על המיקרומנג'מנט (היו כאלה שאמרו פריק קונטרול), אבל בחוקת האוניברסיטה כתוב שדיקן אחראי גם על הסגל האקדמי, גם על המינהלי וגם על הסטודנטים, כך שהאמרה שראש מנהל צריך להתעסק בסגל המינהלי ודיקן רק באקדמי לא נכונה. כשדיקן עם יד על הדופק ואיכפת לו, אנשים לא יכולים להשתולל בתחום המנהלי. (חבר/ת סגל בפקולטה)

יחסים אישיים ואווירה בפקולטה:



פרופ' הימן ציין כי מבחינתו היה חשוב מאוד לזכות באמון הסגל. הוא הקפיד להכיר את כל חברי הסגל דרך השיחות האישיות.

**אודי בן אדם יוצא מן הכלל. הוא תמיד נגיש לכולם ואמפתי. הייתה לו דלת פתוחה לכולם, לכל מי שעבד, למד או לימד בפקולטה. לא זכור לי מקרה אחד של בעיה שאודי לא התייחס אליה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**בפירוש חל שינוי לטובה ברמה האקדמית, כל המערכות תפקדו יותר טוב. לא היו סכסוכים ולא מלחמות. פה ושם היו ויכוחים שנפתרו בהסכמת כולם. בנסיבות והאילוצים של המערכת, בעיניי אודי היה דיקן למופת. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**מה שהכי חשוב זה לזכות באמון של הסגל. כך אפשר ליישם תהליכים. צריך לשמור על יחסים טובים עם חברי הסגל ולהכיר אותם, לראות אותם. עשיתי שיחות עם כל חברי הסגל. גם עם מועמדים חדשים. (פרופ' אהוד הימן)**

**גם היחס שלו לסטודנטים היה שונה מדייקנים אחרים. עכשיו זה טריוויאלי, אבל פעם התייחסו לסטודנטים כאל "אויב". הוא הנהיג פעם בחודש "קפה עם הדיקן" מפגש בו סטודנטים נפגשים עם הדיקן וראש מינהל. ברור שזו שיחת קיטורים, אבל היה חשוב לו להשאיר ערוצי תקשורת פתוחים עם הסטודנטים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

על אף שלעיתים הייתה ביקורת על סגנון הניהול שלו, מהראיונות עולה כי הוא השרה אווירה טובה בפקולטה וחלק מחברי הסגל אף רואים בו מנטור.

**הוא עשה מנטורינג לרשימה מאוד ארוכה של אנשים. ברור שתמיד יש לאנשים ביקורת וזה לגיטימי, אבל יש הרבה אנשים שיאמרו שהם חייבים לאודי הרבה דברים, גם בתחום האקדמי וגם אישי... (חבר/ת סגל בפקולטה)**

עם זאת, על אף כי המרואיינים מתארים אווירה חיובית, היו גם חיכוכים עם חברי סגל סביב השינויים הארגוניים ופרופ' הימן אף רכש לעצמו מתנגדים בפקולטה.

**החיכוכים הגדולים היו דווקא עם חברי הסגל, היו מהומות. משמעות הרה-אירגון ומעבר למבנה של בתי הספר פירושו היה גם מעבר שטחים וחברי סגל שונים לא היו מוכנים לעבור. אודי כדיקן היה צריך לשכנע. הוא לא האמין בכח זרוע, אך האמין בהפעלת כח משמעותי על פני זמן ארוך ובסופו של דבר חוץ מאחד כולם ויתרו. אודי רכש גם אויבים מרים, כי הרבה אנשים לא ויתרו לו. לא תמיד הוא הצליח לשכנע את כולם. (חבר/ת סגל בפקולטה)**



### יושר אישי ואינטלקטואלי

פרופ' הימן מאמין כי מעל הכל יושר אישי וכנות הן התכונות הנדרשות למנהיג אקדמי מוצלח. בנוסף, חשוב לבוא עם חזון ברור ולהתלהב ממנו. חשוב לא להסס ברגע שמגיעים להחלטה ולשכנע בצדקת הדרך. מנהיג אקדמי טוב חייב לוגיקה בריאה והכי חשוב זה לאהוב את התפקיד.

**מעל הכל יושר אישי ואינטלקטואלי, אמונה בדרך, להכיר את המערכת האקדמית על בוריה ולהיות כן עם עצמך האם עושים עבודה טובה מספיק או לא... (פרופ' אהוד הימן)**

**יש לו אינטגרטי, לא מסובב את האנשים, כן. המוטו שלו היה לרתום אנשים ולא להכריח, הכי רחוק מדיקטטורה ניהולית. ידע לשכנע גם את הסגל האקדמי וגם מינהלי במגוון פורומים רחבים או מצומצמים ולשכנע אותם. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**לבוא עם חזון ברור ולהתלהב מהחזון, לא להסס, ללכת על זה מאוד חזק ולשכנע. לוגיקה בריאה מאוד עובדת על חברי הסגל ולכן כדי לשכנע אותם צריך להביא לוגיקה משכנעת. חייבים לאהוב את התפקיד. (פרופ' אהוד הימן)**

**צריך להיות יושר אינטלקטואלי, הגינות ומבט רחב. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

### מצוינות אקדמית

אחד הדברים החשובים למנהיג אקדמי טוב לפי מספר חברי סגל שרואיינו הוא שיעור קומה אקדמי של המנהיג. לדעתם, פרופ' הימן זכה בפרסים חשובים, נמצא בפורומים שמשפיעים על התחום, בעל קשרים בינלאומיים ענפים ומהווה אוטוריטה בתחומו.

**הדיקן צריך לעמוד בראש ועדת מינויים, כדי לקדם או לא לקדם מישהו הוא צריך שהתיק שלו עצמו לא יהיה בינוני, הוא צריך להוות דוגמה. מישהו שהוא פיגורה – עוזר למשוך סגל, עוזר למוניטין ומשמש דוגמה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**"קודם כל רמה אקדמית, כי רמה אקדמית לא מספיק גבוהה גורמת לרגשי נחיתות של דיקן כלפי חברי סגל שנחשבים כוכבים וזה לא בריא. הדיקן צריך להיות בולט בתחומו. במקרה של אודי, היו לו קבלות. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## מתן גיבוי

אחד המוטיבים שחזרו בראיונות בחלק של הדיון בתכונות החשובות למנהיג אקדמי הוא תחושת גב או גיבוי מצדו. המרואיינים ציינו כי הרגישו כי פרופ' הימן נתן גיבוי ועומד מאחוריהם.

**אודי יודע לתת תחושת גב מושלמת לאנשים, אם אתה צריך עזרה והוא בטוח שזו מטרה ראויה, אין מצב שהוא לא יעזור גם אם הוא קורע בעומס. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## יכולת ניהול

לפרופ' הימן היו יכולות ניהוליות טובות. הוא ידע לארגן דברים, ידע לזהות את מקור הבעיה, ידע להסביר את העמדה שלו בבהירות ולשכנע. הוא ידע להציב אנשים נכונים בעמדות נכונות ולקדם אנשים על סמך היכולות, לאו דווקא לפי וותק, השכלה או חברויות.

**הוא ידע לזהות אנשים מוכשרים ולהציב אותם בעמדות נכונות. הוא לא היסס לקדם אנשים שזיהה בהם פוטנציאל גם אם זה היה לכאורה מוקדם מדי גם על חשבון אנשים אחרים שהמתינו לקידום. מה שטוב לארגון זה שאנשים הכי טובים יאיישו את העמדות הנכונות ולא על סמך חברויות. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הסגל המינהלי הבין יפה את מה שאודי עשה ושזה לטובת כולם. אני לא זוכר שום חיכוך מאוד משמעותי. הוא ידע גם לזהות אנשים מוכשרים בסגל המנהלי שהיו אوبرקווליפייד לתפקיד שלהם וקידם אותם. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**המפתח הוא מינוי אנשים נכונים – אנשים שרוצים לעבוד, שמשתפים איתך פעולה, שירצו לקדם תהליכים ויש להם את היכולות. הדיקן צריך לדעת את מי למנות – סגני דיקנים, ראשי ועדות וכו'. צריך לזהות אנשים ולרתום אותם. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**באוניברסיטה כולם חכמים, אבל לא כולם יודעים לנהל. אודי כדיקן היה מנהל טוב. הוא הבין שלהיות דיקן זה לא רק לדעת לתת הוראות או לשמור על הקיים. הוא ראה כמשימה שלו לקדם את הפקולטה, לארגן אותה טוב יותר. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## מסירות למוסד האקדמי

אחד הדברים שציינו המרואיינים בהקשר לפרופ' הימן זו המחויבות והמסירות שלו לאוניברסיטת תל אביב. הם מציינים שהוא התייחס לאוניברסיטה כאל בית והקידום של בית הספר והפקולטה נובע ממסירות זו.



**...אודי וגם אני אוהבים את המוסד ורוצים לקדם אותו וזה אחד הדברים החשובים. מרגישים שאוניברסיטה היא סוג של בית. מה שהנחה את אודי וגם אותי זה לא רק עבודה ולא המחקר, זה גם המוסד, גם המדע וגם מדינת ישראל בסופו של דבר. אם אנחנו נבנה את היסודות נכון, אז הסטודנטים ירוויחו לטווח הארוך. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

### מיקוד

המרואיינים מסכימים כי פרופ' הימן הנו אדם ממוקד מטרה ולא מתפזר. הוא שואף להגיע למטרה תוך לימוד הנושא וקבלת החלטות שמבוססת על איסוף מידע.

**"...אודי ניסה להבין ממה זה נובע. לא להתחיל לשכנע, אלא קודם כל להבין את הסיבות. לפרק את המכלול לחלקים קטנים... אודי פתר את עניין אירגון פיזי של הפקולטה. הסוד הוא להגיע לאופטימיזציה, אף פעם לא תגיע לדבר מושלם, אבל כן לאופטימלי. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**עוד דבר חשוב – להיות מורה טוב. מורה טוב יודע להסביר בצורה טובה ולשכנע. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

### הכרת המערכת האקדמית

המרואיינים מסכימים כי הכרת מערכת האקדמית בכלל ואת האוניברסיטה בפרט חשובים למנהיג אקדמי. הם מאמינים שהיכרות זו נובעת מניסיון ניהולי בתוך המערכת.

**אודי עשה הרבה תפקידים, היה ראש מחלקה והיה במגוון מחלקות. היו אינטרקציות עם מל"ג ועם אוניברסיטאות אחרות. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

### חריצות

פרופ' הימן היה ידוע בשעות עבודה הרבות שהשקיע בעבודתו כדיקן. המרואיינים ציינו כי מסירותו ומחויבותו לעבודה הייתה טוטלית.

**אם מדברים על חריצות, אז גם בשמונה ובתשע בערב אפשר היה למצוא אותו בלשכת הדיקן. לפעמים נפגשנו ודיברנו גם בעשר בלילה ובסופי שבוע... מסירות שלא כולם מסוגלים לה, המחויבות שלו הייתה טוטלית, בעיקר כאשר הוא ראה שיש התלהבות גם ממי שעובד מולו. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**אודי הוא בן אדם עם יכולת עבודה נדירה. הוא חכם והגון והוא עשה את כל העבודה של דיקן בעצמו. (חברת סגל בפקולטה)**

### כריזמה

המרואיינים ציינו, כי כריזמה מהווה את אחת התכונות המולדות שחשובה למנהיג אקדמי טוב על מנת שיוכל לשכנע את הסגל בצדקת דרכו ולהוביל תהליכים משמעותיים.

**הוא מביא חזון, הוא מביא מנהיגות, כשאנשים נכנסים אליו לחדר יש יראת כבוד. יש לו כריזמה, הוא קשוב, אבל יודע גם לחתוך ולקבל החלטה, גם אם היא כואבת. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

### אמפתיה לזולת

המרואיינים מציינים כי פרופ' הימן היה רגיש למצוקות של אנשים. לא משנה מי היה במצוקה – איש סגל, עובד מינהלי או סטודנט הוא היה משתדל לעזור.

**הוא מאוד רגיש למצוקות של אנשים. לפעמים עד כדי כך שחלק מהאנשים ניצלו זאת לרעה. (חברת סגל בפקולטה)**

3.4. פרופ' אליעזר שלוסברג

	
<p>לשעבר ראש המחלקה לערבית וסגן הדיקן ללימודים מתקדמים דיקן הפקולטה למדעי הרוח החל מ 2017</p>	
<p>פרשנות המקרא בלשון הערבית-היהודית, ובאופן מיוחד תרגומו ופירושו של רב סעדיה גאון למקרא, חקר פרשנות המקרא הקראית, מדרשי תימן, הפולמוס היהודי-מוסלמי בימי-הביניים ובעת החדשה</p>	
<p><a href="https://arabic.biu.ac.il/node/56">https://arabic.biu.ac.il/node/56</a></p>	
<p>"אני כועס על אנשים ששואלים אם יש לי זמן בשבילם. הזמן שלי מוקדש לאנשים – לחברי סגל, עובדים, סגל זוטר, סטודנטים. זה חלק מהגדרת התפקיד בעיניי להקדיש להם את הזמן..."</p>	

מראיינים:

פרופ' אמנון אלבק: רקטור אוניברסיטת בר אילן

פרופ' אליעזר שלוסברג: דיקן הפקולטה למדעי הרוח באוניברסיטת בר אילן

פרופ' אבי גלבע: לשעבר ראש המחלקה למוזיקה באוניברסיטת בר אילן

פרופ' מיכל בן חורין: ראש מחלקת ספרות משווה באוניברסיטת בר אילן

ד"ר הילדה ניסימי: לשעבר ראש מחלקת היסטוריה כללית וראש ועדת ההוראה בפקולטה למדעי הרוח באוניברסיטת בר אילן

גב' מיכל שמיסאן: ראש המנהל של הפקולטה למדעי הרוח באוניברסיטת בר אילן

גב' אתי חסיד: מרכזת מחלקה לערבית, פקולטה למדעי הרוח באוניברסיטת בר אילן

פרופ' שלוסברג החל את לימודיו האקדמיים באוניברסיטת בר-אילן, במחלקות לערבית (ראשי) ולשון עברית (משני). במקביל למד במשך ארבע שנים ב"המכון הגבוה לתורה" באוניברסיטה. לאחר מכן סיים את לימודי הדוקורט במחלקה לערבית.

פרופ' שלוסברג מלמד במחלקה לערבית באוניברסיטת בר-אילן משנת 1981.

בין השנים 1999–2007 ו-2010–2012 כיהן כראש המחלקה לערבית באוניברסיטת בר-אילן.

משנת 2012 ועד שנת 2016 שימש סגן דקן בית הספר ללימודים מתקדמים. בשנת 2013 שימש כנציג הפרופסורים החברים במועצה האקדמית העליונה של האוניברסיטה והחל מ-1 בינואר 2017 הוא מכהן כדיקן הפקולטה למדעי הרוח באוניברסיטת בר-אילן.

בין השנים 2013–2019 כיהן כיושב ראש ועדת המקצוע להוראת ערבית ואסלאם במשרד החינוך לסקטור היהודי.

פרופ' שלוסברג כיהן כחבר בוועדות רבות.

הנהלת "המכון לחקר המחתרות ע"ש מנחם בגין" באוניברסיטת בר-אילן;

חבר בוועדת המשמעת לסטודנטים (2006–2009);

ראש אקדמי של תוכנית "יריחו" – במסגרת התוכניות לזרועות הביטחון במינהל המכללות באוניברסיטה (2009–2010);

חבר בוועדת ההוראה האוניברסיטאית (2007–2010);

חבר בוועדת הקבע של בית הספר ללימודים מתקדמים (2010–2015);

חבר בוועדת המשנה לתואר שלישי למדעי היהדות והרוח של בית הספר ללימודים מתקדמים וחבר בוועדה לשמירה על אופיה של האוניברסיטה (2012–2013).

הוא חבר במערכת כתב העת "תימא" לחקר יהדות תימן ותרבותה, וכן במערכת כתב העת "מעיינות" היו"ל על ידי מכללת תלפיות (2022).





ב-1999 התמנה לראש המחלקה לערבית. קדנציה של ראש מחלקה הייתה שנתיים, עם אפשרות להארכה של שנתיים, אך פרופ' שלוסברג כיהן כראש מחלקה במשך 10 שנים, כלומר 5 קדנציות עם הפסקה של 3 שנים באמצע, זאת בגלל סיבות פנימיות במחלקה. לאחר סיום התפקיד, בשנת 2012 התמנה לסגן דיקן ללימודים מתקדמים. במסגרת התפקיד היה שותף להחלטות והכרעות בכל הקשור לסטודנטים לתארים גבוהים - סטטוס, אישור הצעות מחקר, בניית תוכניות לימודים חדשות, אישור תוכניות לימוד חדשות וכדומה. בשנת 2017 מונה לדיקן, וכרגע נמצא בשנה שישית ואחרונה (קדנציה ארוכה מהרגיל בגלל סיבה טכנית).

**השילוב של תפקיד ראש מחלקה ביחד עם תפקיד רוחב נוסף באוניברסיטה שמאפשר הסתכלות על כלל האוניברסיטה, לא רק על מחלקה ופקולטה זו הכשרה מצוינת. למשל התפקיד הרחבי היה הפגישה הראשונה שלי עם STEM. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**



לפי דבריו של פרופ' שלוסברג, בשנים האחרונות, מלבד הקורונה שהייתה אירוע מטלטל בפני עצמו, אוניברסיטת בר אילן שרויה בתהליך שעדיין לא הסתיים ששינה את כל הפרספקטיבות. האוניברסיטה הייתה במצב גרעוני שעלול היה לדברי הנשיא לגרום לשיתוק האוניברסיטה עד כדי חוסר יכולת לפעול. הנשיא יצא עם תכנית "אלומות" – תכנית שהיא למעשה תהליך ארוך וכואב של שלוש שנים של קיצוצים קשים בבסיס התקציב, הקטנת מספר חברי הסגל, צמצום קורסים וכו'. פירוש הדבר הוא שמדעי האדם בכלל והפקולטה למדעי הרוח עמדו בפני תהליך של הישרדות יותר מאשר תהליך של צמיחה. פרופ' שלוסברג ציין כי התוכנית הראשונית שלו הייתה לקדם, להצמיח, להביא מרצים חדשים, אבל בשל תכנית הקיצוצים רוב היוזמות לא יצאו לפועל וההישג המשמעותי ביותר במהלך תקופת הדיקנות הייתה שימור תחומים והישרדות. גם המרואיינים הנוספים ציינו, כי פרופ' שלוסברג הצליח לייצר אווירה בטוחה יותר בפקולטה, שחבריה חששו מאוד מפני תכנית הקיצוצים של האוניברסיטה.

**פקולטות למדעי הרוח נחשבות לפקולטות חלשות מאוד, רוויות משברים. הדיקן שם מכהן בשנה החמישית, שנתו האחרונה בתפקיד. ראשת מנהל בשנה השנייה שלה וזו פקולטה שדווקא בתקופת המשבר, במקום להתבכין החליטה להיות פקולטה עם יזמות ומצינות במחקר ולקדם דברים – תכניות לימודים חדשות, עידוד של אנשי סגל להגיש גרנטים, להגיש חברי סגל לפרסים. (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

**הוא עושה עבודה מאוד טובה בלמתן את המתח הזה. אי אפשר לבטל את המתח וכולם מרגישים אותו, אבל כן הצליח למתן את זה. לא ברור איך בדיוק... אבל בתחושה שלי הוא מצליח. זה תפקיד קשה, וגם לדיקן הבאה צפוי להיות קשה. מקום לא נוח שדורש הרבה עבודה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**כל הפיתוח והצמיחה נעצרו על הרקע של תכנית אלומות, שהיא לא קיצוץ זמני אלא דגם ניהול תקציבי של האוניברסיטה. זה אומר שכל החלטה אקדמית חייבת להיות מושפעת משיקולים תקציביים ומותנית באישור של אגף התקציבים. לכן בראש ובראשונה ההצלחה שלי הייתה הישרדות. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

#### **1. שימור תחומים ושימור תקנים**

על אף תכנית הקיצוצים בשנים האחרונות הצליחה הפקולטה במידה רבה לשמר את היכולות ואת התחומים העיקריים ולא ספגו פגיעה אנושה כפי שציפו בהתחלה. המרואיינים מציינים כי הדיקן פעל מול ההנהלה, נלחם על כל תקן וניסה למצוא פתרונות יצירתיים בתוך הפקולטה על מנת לשמר תקנים. בחלק מהמחלקות אף נקלטו חברי סגל חדשים על אף הקיצוצים.

**קודם כל הוא קידם את הנראות של הפקולטה. זה לא סוד שפקולטה למדעי הרוח נמצאת במקום לא פשוט. אל מול האתגרים הרבים הללו הוא מעולם לא נכנס למלנכוליה ואיבד תקווה. הוא לא וויתר על שום דבר. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**לפעמים נדרשו כדי למצוא את הפתרון התגמשות ויצירתיות אקדמית ניהולית שאיכשהו תמיד נמצא הפתרון. השאלת חצי תקן מפה וחייבור שלו לשם, דברים שלא מובנים מאליו והם לא רק לפי הספר. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הלחץ הולך וגובר והישרדות זו חתיכת הצלחה לכל דיקן ודיקן. אלי הצליח יותר מקודמיו בעובדה שיש פחות תחושה של לחץ כלפי מטה, של עוד רגע אנחנו נסגרים. התחושה היא שגם אנחנו יכולים להיות שותפים, שאנחנו גם במערכה הזו ולא רק נוכחותנו נסבלת. אז זו הישרדות עם קצת כבוד, שזה לא מעט בכלל. זה הישג גדול מאוד בעיקר כלפי מטה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**בעניין הקליטה של סגל אקדמי, הדיקן היה מאוד נחרץ והניע מספר מהלכים שהביאו לקליטות חדשות, ז"א להרחבה של הסגל האקדמי של המחלקה, דבר שהוא מפליא ממש בתקופה של קיצוצים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**אחד הנושאים המשמעותיים בעניין הזה זה עניין התקנים. בתקופה שאלי היה דיקן המדיניות הייתה שלא מאשרים תקנים כשאנשים פורשים. בזמנו הדיקן הבין שאי אפשר להרשות לעצמנו פרישות בלי קליטות. הפעולות היו צריכות להיעשות מול דרגים יותר גבוהים, כמו משרד הרקטור, ואז הכול נעשה ביחד עם הדיקן. כל בעלי העניין הגיעו ביחד אל משרד הרקטור כדי לראות איך אפשר לטפל במצב ולקבל תקן כזה או אחר. לפעמים זה קרה תוך חודש ולפעמים התגלגל וצריך היה לחשוב איך לפתור את הבעיה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**במקרים מסוימים היה צורך בראייה הרוחבית של הדיקן כדי לנתב את הדברים בתוך הפקולטה כך שזה יעזור. בזכות זה אפשר היה לקלוט במהלך אותה תקופה שלושה תקנים ולהימנע ממצב של התרוקנות המחלקה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## **2. הפעלת מועצת המחלקה**

עוד בהיותו ראש מחלקה לערבית, פרופ' שלוסברג חשב שלא נכון שהוא יקבל את ההחלטות בענייני המחלקה לבד, במיוחד לא בהחלטות הקשורות לחברי סגל כמו קבלה, פיטורין וקידום, בגיבוש תוכניות לימוד, עיצוב קורסים וכו'. על מנת למנוע מצב של העדפת המחקר שלו עצמו הוא הקים את מועצת המחלקה שכללה את כל חברי הסגל הבכירים עם קביעות מתוך הנחה שמי שיש לו קביעות רואה את המחלקה כמקום עבודתו ואכפת לו ממנה.

**אני אמנם אחראי על כל ההחלטות אבל לא מקבל אותן לבד. בכל ההחלטות אני משתף את ראשת המנהל ואת ראשי המחלקות. אני לא כופה על ראשי המחלקות החלטות מקצועיות. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

כדיקן עודד את פעילות מועצות מחלקה בכל המחלקות בפקולטה ודרש מכל ראשי המחלקות להעביר אליו החלטות כתובות מהישיבות שנערכו, כאשר בהחלטות מהותיות כגון קבלת סגל, תכנית חדשה וכו' דרש לקבל גם את הפרוטוקול של הישיבה. יחד עם זאת הקפיד כדיקן לא להתערב בשיקולים מקצועיים של ראשי המחלקות, מכיוון שהרגיש לא מספיק בקיא. הוא הקפיד להתערב רק בנושאים שבמחלוקת. חלק מהמראיינים ציינו כי המפגשים עם הדיקן זוכים להרבה כבוד מצד ראשי המחלקות.

עם זאת היו גם טענות על "תפסת מרובה לא תפסת", על העדר מיקוד ופיזור יתר על יותר מדי נושאים.

**הוא אהב למנות הרבה ועדות ובהרבה מקרים התוצאות היו טובות, אבל לעיתים היה חסר מיקוד והיה קצת פיזור, יותר מדי ועדות בהן מרוב דיונים היה קשה להגיע לתוצאה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## **3. קידום שקיפות**

פרופ' שלוסברג ניסה ליישם שקיפות בהליכי קידום, הליכי קבלת החלטות בתוך הפקולטה, תהליכי קידום הוראה וכו'.

**יש כבוד מאוד בסיסי למפגשים האלה. אנשים מביעים את דעתם, יש חילוקי דעות, אך יש לדיקן יכולת להציג מהלכים בצורה משכנעת. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

במצב הישרדותי הגדלת מספר חברי סגל מצריך השגת כספים על ידי גרנטים או הגדלת מספר הסטודנטים, ואם זה לא קורה תהיה פגיעה בתקציבי הפקולטה, ותחת זה דיקן, ראש המינהל וראש מחלקה צריכים לחשוב לעומק האם ללכת, למשל, לתוכנית צמיחה. המראיינים ציינו כי פרופ' שלוסברג דאג לעדכן וליידע את חברי

הסגל בכל שירות חדש או עזרה שניתנת כמו עזרה בתרגומי מאמרים, תגמול כספי בעקבות פרסומים ואף נלחם שכל שירות שהאוניברסיטה מציעה לפקולטות אחרות יוצע גם לחברי סגל בפקולטה למדעי הרוח.

**בכל פעם שיש עזרה כלשהי או שרות כלשהו לפקולטות 'יותר נחשבות', הוא דורש שיבואו גם אלינו. גם אם זה לא תמיד רלוונטי, הוא רוצה שראשי המחלקות יידעו שזה שם, כי ידעו זה כוח. למשל אם זו עזרה בתרגום מאמר, אם זה לקבל כסף אחרי שפרסמת מאמר, אם זה ליידע כמה שווה מאמר, אם זה להילחם שהתגמול יינתן גם לספרים... (חבר/ת סגל בפקולטה)**

#### **4. עבודה בשיתוף פעולה עם פקולטות אחרות באוניברסיטה ובמוסדות אקדמיים אחרים**

המרואיינים ציינו כי פרופ' שלוסברג ידע לנצל את כוחו של שיתוף הפעולה ולעבוד עם דיקני פקולטות אחרות על מנת להילחם יחד מול ההנהלה ואף עבד בשיתוף פעולה עם הפקולטה למדעי היהדות, שבאופן מסורתי נחשבת כמתחרה של הפקולטה על סטודנטים ומשאבים. בנוסף, ציינו המרואיינים כי פרופ' שלוסברג השתלב באיחוד הארצי של הפקולטות למדעי הרוח על מנת לנהל מאבק משותף נגד פייחות במעמד מדעי הרוח בישראל.

**...אם זה לעבוד יחד עם פקולטה ליהדות ולמנף את הכח של שתי הפקולטות. בהרבה תקופות בעבר היה מתח בין שתי הפקולטות דווקא בגלל הדמיון ואלי לאורך כל הקדנציה השכיל לעבוד יד ביד עם היהדות. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**יש איחוד כלל ארצי של מדעי הרוח, הוא השתלב שם יפה ומשתתף וכך הוא יודע מה נעשה אצל האחרים (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**עצם הרעיון להכניס תיאטרון למחלקה לספרות זה רעיון יצירתי וזה גם אושר על ידי המל"ג. קלטנו איש סגל שהוא שחקן ובמאי וזו תכנית מאוד מצליחה. לאחרונה יצרנו תכנית משותפת עם בית צבי, בה סטודנטים מבית צבי יוכלו להשלים תואר ראשון בבר אילן וסטודנטים מבר אילן יוכלו לקחת קורסי משחק בבית צבי. והדיקן היה מעורב בזה ותמך מאוד, אם כי לא הוא יזם את הרעיון. זה חשיבה מחוץ לקופסא של בר אילן, זה לא דבר פשוט לחבר תכניות בין-פקולטיות ועל כמה וכמה בין-מוסדיות. זה מצריך הרבה שיתוף פעולה. (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

#### **5. הקמת ועדת הוראה וטיפול בסטודנטים לתארים מתקדמים**

פרופ' שלוסברג הקים ועדת הוראה שבראשו עומדת חברת סגל עליה הוא סומך. פרופ' שלוסברג מייחס חשיבות רבה לוועדה ופעילותה. הוועדה בוחנת תכניות לימוד.



**כשאני מגיע להגיש את התכניות לאישור אני יודע שהכל נבדק בצורה מהימנה. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

#### סטודנטים לתארים גבוהים:

פרופ' שלוסברג ייסד בפקולטה את פורום דוקטורנטים, ופורום מאסטרנטים חדש יחל לפעול בקרוב בעקבות ההצלחה של הפורום הראשון. המטרה היא ליצור שותפות של הדוקטורנטים שנתקלים באותן הבעיות, בקושי דומה או בנושאי פוסט דוק, התפתחות קריירה ועוד. את הפורום מנהלת חברת סגל מהפקולטה. אחת לחודש מתקיימות בפורום פעילויות דוגמת הרצאות מסוג: איך מחפשים מקום לפוסט דוקטורט, איך מבקשים מלגה, איך מוצאים מנחה לדוקטורט, הליכי קידום באקדמיה וכו'.

**הוא הקים פורום דוקטורנטים ולאחרונה הוקם גם פורום מאסטרנטים. הוא יודע לזהות את הצורך הזה לתת לסטודנטים כלים להיות מצוינים במחקר גם בכובע שלו כדיקן לתארים מתקדמים בעבר. זו ראיית מיקרו קריטית. כשאתה מלווה את התהליך בצורה פרטנית, אתה מייצר חוקרים טובים יותר. אני מרגישה שזה נתן רשת ביטחון לתלמידי מחקר. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

מכיוון שלדוקטורנטים בפקולטה אין חדרים משלהם, ביוזמת פרופ' שלוסברג הוסב אחד החדרים בפקולטה לחדר דוקטורנטים בו הם יכולים לעבוד עם לפטופ, לשתות כוס קפה, להכיר אחד את השני. חלק מהמראיינים ציינו כי פרופ' שלוסברג משתדל לתת לסטודנטים לתארים גבוהים כלים למצוינות במחקר ומלווה את התהליך בצורה פרטנית וכך מייצר עבורם רשת ביטחון.

#### **6. טיפול בחברי סגל חדשים**

פרופ' שלוסברג מינה חברת סגל בדרגת פרופסור מהמניין להיות אשת קשר עם חברי סגל חדשים שנקלטים בפקולטה. לפני כל קליטה מקיימים מפגש בין חברי סגל החדשים שכנראה יהיו יחד שנים רבות, בו דנים על מה הציפיות מהם, מה צריך לעשות וכו'. את אשת הקשר אפשר לשאול אז כל השאלות המעשיות שמצטברות אצל חברי סגל צעירים.

**"...זה תפקיד בהתנדבות מלאה ואין לי שום יכולת לנבא האם הדיקנית הבאה תשמר את התפקיד הזה או לא. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**הדוקטורנטים נכנסים ושמחים על כך שיש להם מקום. מקווה שהדיקנית הבאה תעודד אותם להתכנס שם יותר. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**השנה התקיים לראשונה כנס של תלמידי מחקר של כל הפקולטה. אתגר לא פשוט. פרופ' גליה ינושבסקי הופקדה על ידי הדיקן להיות בראש פורום הדוקטורנטים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

## 7. עידוד תוכניות לימוד חדשות ופרויקטים קהילתיים

פרופ' שלוסברג לחץ על מחלקות לצאת עם תוכניות לימוד חדשות. הסטודנטים מכניסים למכלול השיקולים שלהם בבחירת הלימודים גם את הנושא של אפשרויות תעסוקה אחרי הלימודים, ובמיוחד בענפי ההייטק. מעטים לומדים מדעי הרוח מתוך עניין בלבד. לכן צריך תוכניות חדשות כדי למשוך קהלים חדשים. למשל - תכנית של לימודי המידע ביחד עם ערבית יכולה להיות מוקד משיכה לסטודנטים. תכנית לימודים חדשה מצריכה אישור מל"ג מה שלקח עד היום 3-5 שנים. מגמה, שהיא לרוב לתואר שני, היא איגום של קורסים קיימים, לפעמים משתי מחלקות, שיש בה רק 20%-30% של קורסים חדשים, והיא לא מצריכה אישור מל"ג, אלא אישור פנימי של הועדה המרכזת של הסנאט באוניברסיטה. לכן אחד הדברים שעשה פרופ' שלוסברג זה לעודד מחלקות להקים מגמות חדשות שתהינה יותר אטרקטיביות למועמדים חדשים.

**...מחלקות רבות נמצאות בתנופת עשייה. למשל המחלקה לבלשנות וספרות אנגלית, שהיא מחלקת הדגל הציגה עלייה בכמות הסטודנטים בשנים אחרונות. המחלקה הפכה למחלקה בינלאומית, שם ההוראה מתקיימת באנגלית. מחלקה למוזיקה נמצאת בתנופה, נפתח תואר שני בתרפיה במוזיקה, תכניות מיוחדות כמו תכנית בשיתוף אקו"ם. יש למחלקה למוזיקה גם שת"פ עם בית ספר רימון שנמצא עכשיו בדיונים במל"ג. בספרות משווה יש שת"פ עם בן צבי להשלמת תואר ראשון. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**יש ראשי מחלקות שמיד נענים, פתוחים, מקבלים ופועלים ויש ראשי מחלקות שהם שמרניים יותר ולא אוהבים את הרעיונות האלה. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**אם אני רואה תכניות לימוד חדשות, אז זה משהו שהדיקן הנוכחי יזם. (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

**יזמנו את פתיחת מגמה מעשית, דבר שמעולם לא היה במחלקה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הדיקן תמך מאוד בכל מיני יוזמות כלפי הקהילה. למשל בפקולטה לספרות משווה היה פרויקט עם קבוצת תיאטרון ממעלות, גם במחלקה למוזיקה היו יוזמות נפלאות. הפקולטה באמת צמחה והופיעה גם באירועים לא דווקא אקדמיים. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

חלק מהמרוויינים ציינו את החשיבות של הפרויקטים במחלקות. לטענתם המחלקה יכולה לשרוד בלי כלום חוץ מהמעטפת. אבל זו לא הייתה הגישה של הדיקן. הוא הבין שמחלקות מסוימות צריכות פעילות של פרויקטים לאורך זמן כדי למצב את עצמן כחשובות ורלוונטיות. חלק מהמרוויינים ציינו כי פרופ' שלוסברג תמך ביוזמות של ראשי מחלקות, לא רק בצורה פאסיבית, אלא עודד אקטיבית. הם ידעו שאם יש להם יוזמה ראויה הם יקבלו גב מלא מהדיקן.

**גם פה אפשר כראש מחלקה להילחם על זה. השאלה מה קורה כשדופקים בדלת של הדיקן. במקרה הזה זו התפרצות לדלת פתוחה כי גם הוא רואה את החשיבות של הדברים האלה. לאחר מכן אם צריך לגבות את זה בתקציב או אפילו במחשבה. המחלקה מביאה את הרעיון. מהצד של הדיקן הייתה הכרה בחשיבות הרעיון, גיבוי ברמה הרעיונית ואחר כך גיבוי ברמה המעשית. (חברת סגל בפקולטה)**

בנוסף, ציין כי פרופ' שלוסברג מעודד יוזמות נוספות כגן קיימות ומגדר.

**בפעם אחרונה הוזמן דיקן פקולטה למשפטים שאחראי על נושא הקיימות כדי לעניין את ראשי המחלקות להצטרף למיזם. צירף לפגישה את משנה לנשיא לנושאי מגדר על מנת לקדם את נושא השוויון המגדרי. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

## **8. עידוד המחקר**

בעולם האקדמי קיימת חשיבות מכרעת למספר הפרסומים ואיכותם בעיקר לקידום של חבר סגל, למוניטין האקדמי שלו וליכולת לקבל תקציבים. בתקופה של המודל התקציבי של "אלומות" התקציב מושפע עמוקות מכמות המאמרים ומבימות הפרסום. כתוצאה מזה פרופ' שלוסברג יצא במסע הסברה בקרב ראשי מחלקות לגבי הקשר בין הפרסומים למודל התקציבי, על מנת להבטיח שחברי סגל יקבלו את כל המידע אילו בימות פרסום נספרות לתקצוב ואילו לא.

חלק מהמראיינים ציינו כי פרופ' שלוסברג מעודד מחקר ומשתדל לעזור במתן כלים ומידע שיכולים לסייע לחברי סגל לבצע מחקר איכותי.

**במספר מקרים הזמנתי אלי חברי סגל כדי להתריע שאין להם מספיק פרסומים, גם כאלה שכבר לא צריכים פרסומים לצורך קידום. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**הדיקן הזה דואג לעודד את החוקרים להגיש, מעלה את הסוגייה הזו בכל ישיבת מועצת פקולטה ויש תוצאות. אפילו התקבלו מענקי ERC שזה הישג חסר תקדים במדעי הרוח. (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

**הדיקן בקשר ישיר עם כל ראשי המחלקות, מעודד אותם לפתוח תכניות לתואר שני, מעודד אותם לחשוב יצירתי. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**השנה נחתם הסכם עם בית ספר לאומנויות הבמה "בן צבי" למסלול משותף, דבר שלא היה פשוט וכלל גם דיאלוג עם מל"ג. ללא שיתוף פעולה של הדיקן זה לא היה קורה. (חברת סגל בפקולטה)**

**לצד זאת יש חתירה למחקר. הוא מזמן את ראשי המחלקות ולפגישות האלה מזמן אנשים שיכולים לעזור להם, בין אם נציגי רשות המחקר, ספרנים ועוד. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

מצד שני, חלק מהמרווינים הרגישו כי פרופ' שלוסברג לא לחץ עליהם לפרסם דווקא בעיתונים שנכללים במודל התקצוב של ות"ת, אלא נתן לחוקרים חופש פעולה.

**בעניין הזה הדיקן הוא איש רוח אמיתי. הוא אומר הרבה "תכתבו ספרים, זה חשוב. תתעלמו מכל הדברים שבאים מלמעלה". כמוכן שהוא גם מעודד ומקדם גם כתיבת מאמרים, אבל גישתו בעניין הזה היא קצת לספוג את המתח מלמעלה וקצת יותר לתת מרחב למטה. לא זכור לי שהיה לחץ בלתי נסבל מצידו לפרסום או שהיו סנקציות. המרחב שהחוקר זקוק לו לנתב את עצמו מה לפרסם, איך ומתי הוא יחסית נוח. זה לא מובן מאליו כי יש לחץ מתמיד מלמעלה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

פרמטר נוסף הדומה בחשיבותו הוא הגשת גרנטים, בקשות למענקי מחקר. לפי פרופ' שלוסברג יש הבדל משמעותי בין ה-STEM לבין מדעי האדם. ב-STEM זקוקים למענקים גדולים מבחינה כספית כדי להתייבב בחזית המחקר. הם נדרשים כדי להחזיק סטודנטים במעבדה והם בגדר חובה ואי אפשר בלעדיהם. במדעי האדם, לעומת זאת, לא כל החוקרים רואים צורך בגרנטים. יכול להיות חוקר שצריך רק מחשב, טוש ולוח. לא צריך סטודנטים לתארים גבוהים, ציוד מסובך או כח אדם. גרנט ממוצע במדעי האדם עומד על 150,000 ₪, נמוך משמעותית מגרנטים ב-STEM. לפי מודל אלומות ההכנסות צריכות להיות שוות או גדולות מההוצאות. אפשר להגיע לזה על ידי צמצום ההוצאות או על ידי הגדלת הכנסות. לכן פרסומים וגרנטים זה מה שמאפשר למחלקה לפעול. התופעה של שני חוקרים ומעלה במדעי האדם היא היום הרבה יותר נפוצה מכפי שהייתה לפני חמש או עשר שנים. ב-STEM אין תופעה כזו, שם אין בכלל מאמרים שמפורסמים על ידי חוקר בודד. חוקר ב-STEM לא מסוגל להבין מה זה אומר להתמודד לבד עם שאלת המחקר, עם אופן ביצוע המחקר, עם היקף הביבליוגרפיה הענק במדעי האדם לעומת ה-STEM. היום גם במדעי האדם יותר ויותר כותבים ביחד. לכן פרופ' שלוסברג יותר ויותר לחץ על אנשים לשתף פעולה.

**הדיקן ניסה לעזור עם העניין הזה. הוא הקים ועדה ומינה מישהי שאחראית לקשר עם מי שמטפל בדברים האלה מטעם האוניברסיטה. ערכנו טבלאות ודירוגים וניסינו להבין מי נגד מי. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

פרופ' שלוסברג ראה בניסיון לשנות את ה-DNA של חוקר במדעי האדם כאחד ההישגים של תקופת הדיקנות שלו. חלק מהמרווינים ציינו כי אכן בתקופת הדיקנות של פרופ' שלוסברג חלה עלייה בכמות הפרסומים ומענקי המחקר בפקולטה.

**עבר הזמן שבו חוקר יושב בודד במשרדו או בביתו וחוקר. העולם הוא כפר גלובלי, וכל מה שאנחנו עושים, גם אם אנחנו חוקרים במדעי האדם תחום מסוים, אנחנו נמצאים בעולם שלם. יש יותר הרצאות, כנסים, במות פרסום, אפשרויות להיות בקשר עם חוקרים ברחבי העולם. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**במחלקה למדעי המידע הפעילות המחקרית בתנופה מאוד גדולה, יש להם כמות מאמרים גבוהה ביחס לכמות חברי הסגל וגם עלייה במספר הסטודנטים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**שיתוף פעולה עם ההנהלה:**



פרופ' שלוסברג מאמין שכולם רוצים בטובת האוניברסיטה. לדבריו, הבעיה היא שבמסגרת אינטרס המשותף קיימים גם אינטרסים צרים יותר. לדעתו, רצוי שהכל יתנהל בהידברות. הוא מציין שלעיתים יש חוסר הסכמה עם ההנהלה, אך מאמין ששום דבר לא אישי. הוא מדגיש כי כאשר יש קיצוצים הוא לא "מוריד את הראש ומבצע", אלא נלחם עד כמה שאפשר, בעזרת שילוב כוחות עם דיקנים אחרים, ואף מתעמת, גם כאשר זה הדבר לא נעים. דיקן זה מינוי של סנט לא של הנהלה ותפקידו להגן על האינטרסים של הפקולטה. הדרך הטובה היא תמיד בהידברות ובדרך הפשרה. מרואיינת אחת ציינה כי פרופ' שלוסברג נפגש עם הנהלה על בסיס קבוע. לפעמים אלה יוזמות של הדיקן, לפעמים של ההנהלה. במפגשים הללו חושבים ודנים ביחד כדי לבדוק היתכנות. בשנתיים שלוש האחרונות יש מגמה של הורדת חסמים – לחשוב בגדול. היא מציינת שלא על כל היוזמות מקבלים תשובה חיובית, אבל יש עידוד יצירתיות.

חלק מחברי הסגל מציינים כי כח ה"התשה" של פרופ' שלוסברג הצליח לעבוד יותר כלפי פנים הפקולטה וכי כלפי ההנהלה הוא לא תמיד הספיק. מצד שני הם מציינים כי ההנהלה מאוד ממוקדת נגד מדעי הרוח וכי הקושי להשיג הישגים לטובת מדעי הרוח היה עצום.

**היו יחסים טובים עם ההנהלה ועובדה שהוא כן הצליח מול הרקטור והמנכ"ל לקדם תכניות ויוזמות שונות. צריך סוג של כשרון לא לסגור דלתות ולא לשרוף גשרים, אלא מתוך הבנה שנמצאים בתוך שיחה מתמשכת ולנהל את זה ברוח טובה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**"...הוא הצליח במקרה הזה כלפי מטה ואת ההנהלה לא. דווקא כלפי מעלה אין את הכח של התשה..." (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**דווקא עד לפני שנתיים היו יחסים מתוחים עם ההנהלה (מנכ"ל, רקטור, נשיא). אני נכנסתי לתפקיד לפני שנה וחצי ושמתי לעצמי מטרה לתקן את היחסים ולשנות את האווירה. במדעי הרוח יש תמיד תחושת קיפוח לעומת מדעי הטבע והנדסה. בסופו של דבר הצלחנו לשנות את האווירה. זה לא נעלם לגמרי, אך עבר שינוי מאוד משמעותי. זה מאוד חשוב – ברגע שיש אווירה טובה ההנהלה רוצה יותר לעזור. (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

**שיתוף פעולה עם סגל מנהלי:**



פרופסור שלוסברג מאמין כי הרבה תלוי בסגנון הניהול של דיקן. יש דיקנים שמחליטים שבשביל עבודה מנהלית יש ראש מנהל ועבודה זו היא לא מעניינת של הדיקן. דרך זו שונה מהדרך שלו. הוא מציין כי הוא עובד בשיתוף פעולה מצוין עם ראש המנהל שלו והיא מקבלת ממנו יד חופשית, אך מקפידה גם להתייעץ איתו מכיוון שהוא מתעניין גם בפרטים המנהליים.

**ברוב המקרים אני משאיר לה את ההחלטה. מישהו אחר יכול להחליט שכל מה שמעניין אותו זה ענייני אקדמיה, למרות ש"מיניסטריאלית" הוא אחראי על כל מה שנעשה בפקולטה. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

המרואיינים ציינו כי קיים כבוד הדדי בין פרופ' שלוסברג לבין הסגל המינהלי בפקולטה. הם ציינו לטובה את הקשר הטוב בין הדיקן לראש המנהל הקודם וראשת המנהל הנוכחית. שני ראשי המנהל היו שונים בסגנונם, הראשון היה ראש מנהל 'אגדי' בעל וותק של ארבעים שנה. הוא היה כמו מנכ"ל משרד ממשלתי, החזיק את הפקולטה במסירות ומקצועיות. ראשת מנהל הבאה נבחרה על ידי הדיקן, נכנסה לעניינים מאוד מהר. היא מקבלת מהדיקן מרחב פעולה ושניהם פועלים בשיתוף פעולה מצוין לטובת הפקולטה.

**חייב להיות כבוד הדדי. מתרשמת שיש עבודה משותפת ברוח טובה עם ראש המינהל. הם עובדים מאוד יפה ביחד. זה התנאי להצלחה של הניהול בפקולטה (חברת סגל בפקולטה)**

**רק מהזווית שלי ומהתקופה שהייתי בישיבות - האווירה הייתה טובה וההחלטות התקבלו ברוח טובה (חברת סגל בפקולטה)**

**הדיקן גם בחר ראשת מנהל מצוינת שלא מפחדת לקחת סיכונים. הם מוכנים להתחייב על שלוש תוכניות צמיחה במקביל ולא היה אף פעם דבר כזה. (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

המרואיינים ציינו כי פרופ' שלוסברג בקיא בתהליכים מנהליים והדבר מונע חיכוכים בעבודה השוטפת. הוא מאוד מעורב ומכיר כל מה שקורה בכל המחלקות. הוא נותן חופש מצד אחד, אבל הוא תמיד מעורב בסוגיות חשובות. אחת המרואיינות ציינה כי על אף שהדיקן לא נכנס ממש לדקויות וסומך על הצוות המנהלי, לצוות המנהלי חשוב לשמוע את הדעה שלו וללמוד מהניסיון שלו.

חלק מהמרואיינים ציינו במיוחד את יכולת הפירגון של פרופ' שלוסברג ואת מתן קרדיט על היוזמות והעבודה שנעשית מאחורי קלעים. אחת המרואיינות ציינה כי לעיתים אנשי הסגל המנהלי מרגישים לא מוערכים ועבודתם שקופה. הם מציינים כי פרופ' שלוסברג נהג לשבח כל אחד על היוזמה וגם להעביר את התשבוחות הלאה, דבר שתרם למוטיבציה של אנשים לעשייה.

**לא הייתה פעם אחת שהוא ידע שיש יוזמה של מזכירה או של מישהי מהצוות והוא לא הודה לה, שלח מייל תודה בתפוצה רחבה או ציין למנהל הישיר. הוא גרם לשם שלך להיראות, גרם לאנשים לא להרגיש שקופים. הוא ידע לפרגן והמוטיבציה של אנשים לעבוד עלתה מאוד. למשל בכנסים הוא לא הודה לצוות באופן כללי, אלא הודה שמית לכל מי שעבד מאחורי קלעים באירגון הכנס ואחרי כל שם עשה הפסקה כדי לעודד מחיאות כפיים. אנשים הרגישו הערכה מצדו. זה דבר מאוד לא טריוויאלי. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**התמזל מזלי לעבוד עם דיקן, שמעבר להמון ניסיון אקדמי, יש לו המון ניסיון מנהלי. בתפקידיו הקודמים היה ראש מחלקה ודיקן לתארים מתקדמים וניסיון שצבר הוא סופר חשוב. כאשר מגיעים מאקדמיה טהורה, לא תמיד מבינים תהליכים מנהליים עד הסוף וזה יכול ליצור הרבה חיכוכים. הדיקן הנוכחי מבין את התהליכים ויכול לפעמים להסביר לי איך דברים נראים מהצד שלו בצורה יותר מדויקת. הוא בקיא בתהליכים וזה עוזר לפקולטה וגם למנהלי מחלקות צעירים שאין להם את הידע הזה והוא עוזר להם. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**גם אם יש חילוקי דעות, פותרים את זה ביחד. לרוב חושבים אותו דבר, אבל כאשר יש מחלוקת, מגיעים להסכמה וככה מגיעים לסגל, כחזית אחידה – זה סופר חשוב. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**יש רק מילים טובות להגיד על הממשק עם הצוות המנהלי. יש רצון משותף להתקדם ולקדם את הפקולטה (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**שני המודלים עבדו מצוין, המעבר היה חלק, רוח הדברים הייתה נעימה. ראשת המנהל החדשה מכניסה את טביעת האצבע שלה לנושא ארגון הפקולטה והדיקן מאוד מאפשר (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**יחסים אישיים ואווירה בפקולטה:**



פרופ' שלוסברג מציין שצריכה להיות מערכת יחסים בין הממונה לבין הכפופים. לטענתו, מערכת יחסים זו יכולה לעבוד בצורה של דיקטטורה, של דמוקרטיה חוצת גבולות או בדרך האמצע. הוא מאמין כי כדרך הרמב"ם תמיד הדרך הטובה ביותר היא דרך האמצע.

פרופ' שלוסברג מאמין שעל הדיקן להקדיש את הזמן שלהם לאנשים – לחברי סגל, עובדים, סגל זוטא, סטודנטים כיוון שזה חלק מהגדרת התפקיד. עם זאת הוא מאמין שצריך למצוא איזון.

**כאשר נבחרתי כדיקן, דבר ראשון כתבתי את מספר טלפון הנייד שלי ועודדתי אותם להתקשר מתי שהם רוצים למעט שבתות וחגים ואנשים היו בהלם. אף פעם לפני זה לא קיבלו את המספר הפרטי של הדיקן כך. מסתבר שאנשים לא רגילים לזה לתדהמתי (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**כראש מחלקה לא קלטתי אנשים שהיו חוקרים מעולים והיו יכולים לקדם את הפקולטה, אך ידעתי שיוכלו לפגוע במרקם של המחלקה, יעכירו את האווירה. חלק מהאנשים שכעסו עלי למשל, אך בעיניי זה חשוב (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

פרופ' שלוסברג רואה ב"אזרחות טובה" ערך גדול. הוא מציין שכאשר הוא מקבל תיק מועדת מינויים לבחון מועמד לפקולטה או קידום של חבר סגל, בנוסף לכל הדברים החשובים: מומחיות, נראות בינלאומית, פרסומים, מענקי מחקר וכו', הוא בוחן גם "אזרחות טובה" – האם הוא תורם במחלקה, עוזר וכו'. המרואיינים מציינים כי נועם ההליכות של פרופ' שלוסברג איפשר לו להגיע להישגים בתוך הפקולטה שבעבר דיקנים אחרים לא הצליחו להשיג. למשל, הוא הצליח לקדם בפקולטה שינוי ארגוני שאמנם לא הצליח לזכות באישור ההנהלה, אבל היה קרוב ליישום.

**סכסוכים בין אנשים תמיד קיימים ואז צריך לקיים 'שיחות גננת'. לנסות לדבר עם אנשים ולפשר. אם קורה מקרה שמישהו מתנכל במזיד במישהו אחר, אז עד שלב מסוים מנסים למצוא פשרות, אך בשלב מסוים אני מכריע ואז מקבלים את ההחלטה שלי (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**"...לפני התקופה של אלי, כשהעלו הצעה מהסוג הזה, אחת המחלקות הלכה להתלונן אצל הרקטור. ז"א המהלך הוכשל מלמטה. בתקופה של אלי זה הצליח להגיע קרוב מאוד ליישום בגלל כח שכנוע או אולי כח התשה. בנועם הוא מצליח להשיג הרבה מאוד דברים שקשה אחרת להשיג... (חבר/ת סגל בפקולטה)**

חלק מחברי הסגל ציינו כי הממשק בין חברי הסגל מן השורה לדיקן נמוך יחסית. מה שאפיין את פרופ' שלוסברג לדעתם, היה הרצון שלו להעביר מידע רלוונטי לחברי הסגל ולשם כך הוא נפגש עם מחלקה אחרי מחלקה והעביר להם באופן אישי את המסר, לא דווקא דרך ראשי מחלקות בלבד. המרואיינים ציינו גם, כי פרופ' שלוסברג לא עודד מעקף של שדרה הניהולית, ועם זאת הצליח להשאיר את הדלת פתוחה ולהיות אוזן קשבת לחברי סגל. חלקם מציינים לטובה את הנגישות שלו לכל חברי הפקולטה בין אם מדובר בחברי סגל, אנשי צוות מינהלי או טכני ואף סטודנטים. הם מציינים כי תמיד היה ניתן לגשת אליו על מנת לדבר או להתייעץ.

**גם סטודנטים הרגישו שהדיקן נגיש. הוא תמיד דיבר איתם בגובה העיניים, לפעמים היה תופס סטודנט ושואל אותו שאלות מתוך עניין והכל בהומור ונועם. הוא איש חכם מאוד ובעל ידע רב ואיש שיחה מאוד נעים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

חלק מהמרואיינים מציינים כי אחד הדברים הכי בולטים בפקולטה זו אווירה טובה ואחדות בניגוד למה שמאפיין פקולטות רב מחלקתיות. אחת המרואיינות ציינה כי פרופ' שלוסברג הקפיד להופיע לכל האירועים המחלקתיים, גם כשאלה נערכו במקביל והוא היה צריך להתרוצץ בין הבניינים. תמיד הרגישו נוכחות דיקנית בכל אירוע.



**אני חושב שהאווירה בפקולטה טובה מאוד. הוא הצליח לייצר תחושה של מצויינות, של לרצות להצליח. (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

**"מה שמאפיין את אלי, זה כשרוצים להעביר מסר מסוים, להביא נושא לתשומת לב אז הוא נפגש מחלקה אחרי מחלקה ומעביר את המסר. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**מדרגה מסוימת ומעלה מרשים לעצמם לעקוף את ראש המחלקה ולפנות לדיקן. אלי לא עודד את זה, היה פתוח לשמוע, אך לא עודד את המעקף. זאת גם אמנות מצד אחד להשאיר את הדלת פתוחה ולהיות אוזן קשבת ומצד שני להשאיר את השדרה הניהולית כמו שהיא צריכה להיות. זאת אמנות שאלי ניחן בה וזה מאוד חשוב (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הוא נגיש מאוד לצוות, הדלת שלו תמיד פתוחה בלי גינונים מיותרים. תמיד ניתן לגשת אליו, לדבר ולהתייעץ. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**הדלת של הדיקן וגם שלי פתוחה, אפשר לפנות גם בווטסאפ, ללא גינונים מיוחדים. עדיף לעבור בהיררכיה הנכונה, כי זה פשוט נכון יותר ותפקידם לתת מענה ואם זה לא נפתר אז מגיע אלינו, אבל זה בדרך כלל לא קורה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

חלק מהמראיינים ציינו כי פרופ' שלוסברג יזם שיתופי פעולה רבים בין המחלקות בפקולטה בעזרת כנסים ואירועים משותפים וניסה ליצור אינטגרציה של הפקולטה. הוא יזם סמינרים פקולטיים שפתוחים לכל האנשים בפקולטה, כולל לסגל המינהלי ועודד אנשים להגיע. אין מידור בין הסגל המינהלי לסגל אקדמי. חברי סגל שהעבירו סמינרים קיבלו חשיפה ופירגון מכל חברי הפקולטה, דבר שנתן להם מוטיבציה נוספת לעשייה. כנס פקולטי שנתי הייתה יוזמה נוספת של הדיקן, דבר שאיפשר לחברי הפקולטה להתערבב ולהכיר את הנעשה במחלקות אחרות.

**בעבר אף אחד לא ידע מה השני עושה. יש לו ראייה מערכתית - הוא רצה לחשוף את העשייה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**היו הרבה שיתופי פעולה מעניינים. שיתופי הפעולה בפקולטה מהגבוהים שהכרתי. זה בא לידי ביטוי בכנסים שנערכו, בכנס שנתי של הפקולטה שהייתה יוזמה של הדיקן מיום הראשון בתפקיד. היה שיתוף פעולה בין מחלקה לספרות משווה והיסטוריה במשך שלוש שנים בחקר**

**שואה וגזענות, בתמיכת הדיקן. מחלקות נוספות עשו כנסים משותפים כמו מחלקה לצרפתית, מחלקה לתרגום, מחלקה למוזיקה עשתה כנס משותף עם בלשנות ועוד שיתופי פעולה מפתיעים. היו לא מעט כנסים רב תחומיים וזה דבר נהדר (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הגעתי לסמינרים האלה גם בימים שלא עבדתי, כי זה חשף בפניי, כאשת סגל מינהלי עולם חדש ונושאים חדשים שלא הכרתי קודם. (אי/ש/אשת סגל מינהלי בפקולטה)**

חלק מהמוראיינים ציינו כי תחושת הגיבוי שהם קיבלו מפרופ' שלוסברג עזרה להם לקדם את המחלקה שלהם להישגים, למשל בהרגעת התנגדויות לתהליכים משמעותיים.

**הייתה לדיקן דלת פתוחה בכל שעה ובכל עת ובזמינות גבוהה כלפי כולם. הייתה ישיבת צוות שהדיקן התארח בה, נתן את המספר שלו ואמר שהם יכולים ליצור קשר. הדלת פתוחה לכולם, ובוודאי שלראשי מחלקות. לפעמים היה צורך בפורמליסטיקה, למשל בחלק מהמקרים הייתה הקפדה שהפנייה תעשה קודם לראש מחלקה ורק לאחר מכן לדיקן, אבל בפעמים אחרות היה נכון לפנות קודם לדיקן ושהוא יחזיר את זה לראש המחלקה לטיפול. ההרגשה הייתה שתמיד טובת המחלקה לנגד עיניו (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הממשק עם הדיקן בהקשר הזה היה ממשק של גיבוי. זה מאוד חשוב, אילולא הגיבוי אי אפשר היה להצליח לעשות חלק מהדברים. הדיקן חזר ואמר שזו הגישה שלו, לתת גיבוי מול חברי המחלקה. בפועל עזר להתגבר על התנגדויות, ובהחלט היה צריך את הטון שלו, את ההרגעה שלו ואת הגיבוי לסמכות של ראש המחלקה. זה היה חשוב, לא מובן מאליו ותמיד נעשה בצורה מכילה ומרגיעה ובתחושה שאפשר להתקדם (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**תכונות של מנהיג/ה:**



#### **אינטליגנציה רגשית, יושר אישי ואינטלקטואלי**

חלק מהמוראיינים מציינים כי פרופ' שלוסברג בעל אינטליגנציה רגשית גבוהה מאוד ומקפיד להתעניין בכל אחד ואחד מהעובדים, בבעיות שלהם ומנסה לסייע כמיטב יכולתו

**הגינות ויושר בסיסיים. יחסי אנוש בגובה העיניים בכל הרמות. זה השמן של המכונה. אם זה לא יהיה שום דבר לא יעבוד. ה-EQ האינטליגנציה הרגשית והבין אישית (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הוא בעל אינטליגנציה רגשית מאוד גבוהה, הוא רואה את האדם כמכלול כשווה לו, לא ממרומי מגדל השן. לא היה פעם אחת שהוא ראה מישהו קצת עצוב או מצוברח ולא התעניין**

**או ניסה לעודד, לא משנה אם זה חבר סגל, איש סגל המינהלי או סטודנט. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

### **מתן גיבוי**

פרופ' שלוסברג מאמין כי מנהיג טוב הוא כזה שאנשים יכולים לסמוך עליו. חלק מהמרוויינים ציינו כי פרופ' שלוסברג תמך ביוזמות בכלל וביוזמות של ראשי מחלקות בצורה אקטיבית ועודד אותם לממש את היוזמות.

**"...צריך להיות בקשר עם הדיקן ולהתייעץ, להיעזר, לחשוב ביחד ולעיתים לקבל גיבוי על צעדים כאלה ואחרים (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**אם אני יודע שאני יכול לסמוך על הרקטור במצבים פחות טובים, אם הוא הגב שלי, זה הופך אותי בעיני לרקטור טוב. אני מקווה שזה מה שהופך אותי לדיקן טוב בעיני ראשי מחלקות, שהם יכולים לסמוך עלי. (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**אני יכולה מפרספקטיבה שלי להגיד שהרגשתי שיש לי גב. ידעתי שכאשר אפנה אליו אזכה לאוזן קשבת וחפץ לב. ידעתי שיש עם מי לעבוד (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**הממשק עם הדיקן בהקשר הזה היה ממשק של גיבוי. זה מאוד חשוב, אילולא הגיבוי אי אפשר היה להצליח לעשות חלק מהדברים. הדיקן חזר ואמר שזו הגישה שלו, לתת גיבוי מול חברי המחלקה. בפועל עזר להתגבר על התנגדויות, ובהחלט היה צריך את הטון שלו, את ההרגעה שלו ואת הגיבוי לסמכות של ראש המחלקה. זה היה חשוב, לא מובן מאליו ותמיד נעשה בצורה מכילה ומרגיעה ובתחושה שאפשר להתקדם (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**יש הרבה גיבוי מהדיקן לתהליכים חשובים ומתקיימים עכשיו הרבה שינויים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**פרופ' שלוסברג תמך ביוזמות של ראשי מחלקות, לא רק בצורה פאסיבית, אלא עודד אקטיבית. הם ידעו שאם יש להם יוזמה ראויה הם יקבלו גב מלא מדיקן. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

### **יכולת ניהול**

אחד הדברים החשובים בניהול הוא יכולת למנות אנשים נכונים לתפקידים נכונים ולדעת המרואיינים פרופ' שלוסברג אכן יודע להקיף את עצמו בצוות מוצלח לקידום מטרותיו

**צריך גם יכולת הובלת צוות ולדעת איך לחלק את העבודה. לכל מנהיג תמיד יהיו דברים שהוא לא יודע לעשות או אין לו זמן. חייב להיות גוף שפועל יחד. גם אם חלק מהאנשים הם לא מינוי של הדיקן והוא צריך להפיק את המקסימום ממצב נתון (חברת סגל בפקולטה)**

**אין ספק שמינוי אנשים טובים, להקיף את עצמך באנשים שאתה סומך עליהם זה דבר חשוב. אז נכון שמינוי ראשי מחלקות זו לא פריווילגיה של הדיקן, אלא נבחר בתוך מחלקה. אמנם לדיקן יש וטו על ההחלטה, אך לעולם לא עשיתי בזה שימוש. זה חלק מהסוד. לעבוד כשיש מסביב אנשים נאמנים וטובים. הקמתי ועדה לבחינת תכניות לימוד, אז כשאני מגיע להגיש את התכניות לאישור אני יודע שהכל נבדק בצורה מהימנה (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**יוצא שאפשר לראות את אותם האנשים שהם גם ראשי מחלקות וגם נמצאים בוועדות, כי הם אלה שמוכנים לשאת בעול וכאן צריך להיזהר להעמיס על אותם האנשים כל הזמן. צריך למצוא איזון. צריך לדעת למצוא דרך שכולם יתרמו בדרך זו או אחרת וזה דבר קשה – למצוא בן אדם נכון לתפקיד הנכון ולגייס אותו. אני חושבת שדיקן כראש פקולטה ידע לעשות את זה. הוא העמיד אנשים מוכשרים לעניין לתפקידים השונים. הוא ניסה, לא יודעת אם הצליח להגיע ליותר שותפים למהלכים. (חברת סגל בפקולטה)**

**מנהיג טוב צריך לדעת לבחור אנשים נכונים (צוות מנהלי, ועדות איתור, להתייעץ עם אנשים) (רקטור אוניברסיטת בר אילן)**

### מסירות למוסד האקדמי

פרופ' שלוסברג רואה באוניברסיטה בית שני ורואה חשיבות עליונה בהשפעה על המקום בו האדם מבלה את רוב זמנו.

**אני חושב שכל אדם צריך לשאוף להשפיע על הסביבה שבה הוא נמצא, לא כאורח שמגיע ל-3 שנים ועובר לשלב הבא, אלא כמישהו שמגיע למקום עבודה ונמצא בו ורואה בו באופן עקרוני את ביתו השני. כל חבר סגל חייב לרצות להשפיע על המקום שבו הוא נמצא ובו הוא עובד לתרום וגם לעצב, לחדש ולקדם (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

### חזון, מוטיבציה ורצון להצליח

פרופ' שלוסברג מאמין שמנהיג טוב חייב לרצות לשנות ולשפר, לאו דווקא כי האחרים רעים ולא בגלל שהכל הרוס והוא המושיע הגדול. אף אחד לא יכול לעשות הכל, אך אדם צריך לשאוף להשפיע, לתרום ולקדם כמיטב

יכולתו. מי שלא בא בגישה כזו יכול אולי גם להצליח בתפקיד, אבל זה יבוא לידי ביטוי בכל מיני אספקטים. מצד שני, צריך להבין מה מוטל עליו. צריך לדעת לקבוע סדרי עדיפויות. צריך לדעת לתמרן בין היחיד, בין הפרט לכלל.

המרואיינים מציינים כי מנהיג אקדמי טוב חייב להיות בעל חזון

**שמעתי שיש אנשים שהציגו מועמדות לדיקנת בגלל תוספת משכורת. זה לגיטימי, אבל בעיניי זה לא ערובה להצלחה. לבוא בגלל משכורת, כבוד או טובות הנאה בעיניי זה לא לעניין. אין זה אומר שמי שעובד קשה לא צריך להיות מתוגמל בהתאם, אך זה לא צריך להיות במרכז (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**צריך שיהיה לך חזון ורצון להציע קדימה, צריך שיהיה לך את היכולת האינטלקטואלית להציג חזון אבל גם להשתמש בפוליטיקה כדי להשיג אותו. למרות שזה נשמע כמו חנפנות, אגיד שאלי הוא דוגמה מאוד טובה לזה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**כדאי להגיע עם חזון מסויים. צריך להיות חזון גדול וחלומות קטנים. (אי/ש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

**היכולת לראות דברים בגדול, החזון, לצאת מהפרטים ולראות את הדברים הגדולים. לראות גם 5 שנים קדימה, לראות את הפקולטה כגוף עם כמה כיוונים. יכולת תכנונית אינטגרטיבית שבאה לידי ביטוח גם לרוחב, אבל גם בזמן. יודע לתכלל את הדברים קדימה. אבל יכולת כן לראות את עכשיו. לא רק אדם של חזון, הוא יאבד את האנשים ואת המציאות. חייב להיות מישהו שרואה גם את האנשים והנקודתי והבעיה הספציפית וגם את הרחב והכללי. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

**חייב האיזון בין חזון לפרקטיקה. צריך להיות מישהו שיודע להוביל מהלכים ולהמשיך לראות קדימה. לדיקן היו את כל התכונות האלה. (חבר/ת סגל בפקולטה)**

פרופ' שלוסברג מאמין שחיוני להכיר את המערכת האקדמית על מנת להיות מנהיג אקדמי טוב. בעיניו, יש להתקדם בהדרגה לראש הפירמידה וחשוב גם לעשות תפקידי רוחב באוניברסיטה על מנת להכיר אותה טוב יותר.

**קודם כל ללמוד את המאטריה, לדעת להבין את המערכת. דבר ראשון שעשיתי זה ללכת לכל מחלקה ולשמוע מהם בבית שלהם כדי ללמוד, כדי לדעת, כדי להבין את הצרכים ורצונות (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

המציאות היא שיש "מקפצת תפקידים", כלומר שאדם יכול להיות ראש מחלקה, לא למלא תפקיד דיקן או אחר, ואז להתמנות לסגן רקטור או לרקטור. ההכשרה הטובה והנכונה היא לעבור לאט לאט, בלי קפיצות. בדיוק כמו שבצבא עובדים ממ"פ לסמג"ד למג"ד לסמח"ט. וכל אחד מהתפקידים נחשפים לאספקטים אחרים, לבעיות אחרות הן ברמות של פרט, כ"א, תקציבים, תוכניות אקדמיות, גורמי חוץ וכו' (פרופ' אליעזר שלוסברג)

התמזל מזלי לעבוד עם דיקן, שמעבר להמון ניסיון אקדמי, יש לו המון ניסיון מנהלי. בתפקידיו הקודמים היה ראש מחלקה ודיקן לתארים מתקדמים וניסיון שצבר הוא סופר חשוב. כאשר מגיעים מאקדמיה טהורה, לא תמיד מבינים תהליכים מנהליים עד הסוף וזה יכול ליצור הרבה חיכוכים. הדיקן הנוכחי מבין את התהליכים ויכול לפעמים להסביר לי איך דברים נראים מהצד שלו בצורה יותר מדוייקת. הוא בקיא בתהליכים וזה עוזר לפקולטה וגם למנהלי מחלקות צעירים שאין להם את הידע הזה והוא עוזר להם. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

#### יחסי אנוש אמפתיה לזולת

פרופ' שלוסברג מאמין שחייבים לשאוף ליחסי עבודה תקינים. לא חייבים יחסי חברות, אך כן יחסים פתוחים וטובים.

אני למשל גאה באותה מידה כמו בהישגים האקדמיים בזה שמזכירה מגיעה לספר לי את הצרות שלה, לא בגלל שאני יכול לעזור, אלא בגלל שהיא סומכת עלי מספיק כדי לשתף. כאשר סטודנטית ערבייה שסיימה תואר שני הביאה לי מתנה ואמרה שבעינייה אני דמות אב, זה משמח אותי לא פחות מלהוציא ספר חדש ואף יותר (פרופ' אליעזר שלוסברג)

הוא ידע לפרגן והמוטיבציה של האנשים לעבוד עלתה מאוד. הוא איש חכם מאוד ובעל ידע רב ואיש שיחה מאוד נעים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

...צריך לדעת לכבד את מי שמעליך ומתחתיך ולדעת לשכנע אותם. (חבר/ת סגל בפקולטה)

צריך להניע אותם לעשייה, לא להביא אותם לידי תסכול. צריך לדעת להגיד גם לא. צריך לשפר תהליכים ולשנות דברים במערכת, אבל בלי לפגוע באנשים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)

**יחסי אנוש סופר חשובים. לפעמים צריך אסרטיביות אבל בעדינות, להיות מנטש. חייב גם להבין את הפוליטיקה. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

#### גמישות מחשבתי

**צריך לדעת לא לצאת למלחמות אבודות מראש, אלא לשמור אנרגיה לקרבות שאתה יכול לנצח בהם (פרופ' אליעזר שלוסברג)**  
**הכרה בגבולות – כלכלת אנרגיה זמן. יחד עם זאת לא לוותר על השאיפה לשנות ולהצליח. (חברת סגל בפקולטה)**

#### יכולת לשתף פעולה

**צריך לדעת לעבוד בשיתוף פעולה, למשל עם דיקנים אחרים, כי לפעמים יש אינטרסים משותפים וביחד ניתן להשיג יותר מאשר לחוד (פרופ' אליעזר שלוסברג)**

**הוא יזם המון שיתופי פעולה בין המחלקות בפקולטה בעזרת כנסים, אירועים משותפים. (איש/אשת סגל מנהלי בפקולטה)**

איור 3: הצורך במדידת תפקוד הדיקן



### מדידת תפקוד הדיקן

האם יש צורך למדוד את תפקוד הדיקן ובאילו מדדים ניתן להשתמש?

לדעת המשיבים אכן קיים צורך בבחינת ההישגים ועמידה ביעדים של הדיקן. עם זאת קיימים חילוקי דעות האם ניתן להגדיר פרמטרים אובייקטיביים או כמותיים שהמדידה תוכל להתבסס עליהם. בעוד שרוב אנשי הסגל המנהלי וחלק מחברי הסגל מאמינים שניתן למצוא מדדים כאלה, רוב חברי סגל גורסים כי יש למדוד את הישגי הדיקן בכלים רכים יותר, קרי תהליכים שעברה הפקולטה בעת הכהונה, קידום הסגל או אפילו עצם סיכום העשייה.

האם צריך למדוד את תפקוד הדיקן?

אני לא מקבל את העניין הפלואידי הזה שאי אפשר למדוד... אני חושב שצריכה להיות מדידה (בר אילן)

אני כן חושבת שדיקן צריך להגיד מה הדברים שחשובים לו. איך הוא רואה את הקדנציה שלו מבחינת דברים שהוא ישים עליהם דגש (חיפה)

כן, אפשר, השאלה היא האם צריך. אם למשל משווה מחלקה בשנה אחת מול שנה שנייה, אם הם צמחו ב-X תלמידים המחלקה השתפרה וראשי המחלקה עשו עבודה טובה בתחום הזה. למחלקה יש יותר תוכניות לימוד, יותר תברי סגל שמקבלים גרנטים, יותר מגמות חדשות, יותר סך פרסומים שיוצא, יותר הרצאות, יותר כינוסים, יותר "רוח חיים", אלו כלים מצוינים למדידה של התקדמות מחלקה, אותו דבר פקולטה שהיא מקבץ של מחלקות. (בר אילן)

לפעמים גם הישרדות זה הישג. אי אפשר למדוד כל אחד לפי אותה סקאלה. אבל הצורך לדווח כלפי מעלה או מטה זה כלי חשוב לעידוד עשייה כלשהי, בעיקר במערכת נבדות כמו אוניברסיטה שם בשביל להזיז משהו צריך המון אנרגיה. גם יוזמה שלא הצליחה יכולה להיות הישג. (בר אילן)

לא הייתי מוותרת על המדידה או מפחדת ממנה. אתה לא יכול להתחבא מהעובדות. (בר אילן)

התשובה היא כן, והשאלה היא איך לעשות את זה ומה המדדים, מה המשמעות שלהם, מה מטרת המדידה. צריך להבין שמדד אחד זה "אבוד". הדיקן התמנה כבר והוא התמנה ל-4 שנים. אם יהיה ברור שהמדידה היא על מנת לתת פידבק לדיקן אז היא מטרה חשובה. אולי לא כדאי שהרקטור והנשיא ידעו את התוצאות של המשאל. (עברית)

יש בעיה בסיסית באוניברסיטה – העדר תכניות עבודה ולכן קשה למדוד. אני מעריך שכמו כל מנהל, גם את הדיקן צריך למדוד ואחרי שנוכל להכניס אלמנטים של תכניות עבודה, גם הוא יצטרך להיבחן. (עברית)

אני מאמינה רה בתוצאות מעשיות. (עברית)





## מדידת תפקיד הדיקן (המשך)

### מהם המדדים האפשריים?

#### המדידה צריכה להיות של תהליכים. (בר אילן)

קשה למצוא מדדים אובייקטיביים... איך תימדד איכות המחקר? לפי כמות בג'ורנלים טובים, לפי כמות הגרנטים, לפי כמות המאמרים? אם יש שיפור בכל אחד מאלה זה טוב, אבל אם יש שיפור באחד ולא באחר, זה נחשב הצלחה או לא? קשה למדוד בצורה אובייקטיבית את ההצלחה (חיפה)

פיתחתי לעצמי כל מיני מדדים להערכת מחלקות: כמה מולגאים יש פר תבר סגל פר מחלקה, מה האחוז מהמלגה מגיע מחבר סגל וכמה מהפקולטה, כמות המאמרים פר חבר סגל, כמות תלמידי תואר ראשון פר תבר סגל וכו'. כמובן הכל צריך להיות מנומל לפי תחום. אלה היו מדדים אישיים שלי... הייתי שמח אם היו מנחילים את הרעיונות האלה בקורסים לדיקנים. אך לעשות אבלואציה של מחלקות מצטיינות. זה מדד כמותי שצריך לדעת לעשות. (תל אביב)

המשבר הכלכלי אילץ את ההנהלה להסתכל על המדדים, אבל אסור להשתעבד למדדים, אחרת כל היום רק עסוקים בלהוציא דוחות ואין זמן לעבוד. צריך לזכור שונות בין פקולטות. הנדסה אפשר למדוד לפי המענקים, במדדי הרוח זו בעיה. (תל אביב)

הרקטורית הקודמת הנהיגה דוח בסוף כל שנה ואולי גם בתחילת שנה. לא צריך בהכרח מדידה קשה, אלא לפרט מה את רואה כהישג. גם אם לא היצגת יעדים, עדיין זה עוזר לדעת שבסוף שנה צריך לסכם את ההישגים. (בר אילן)

בעקרון הכל צריך להיות מדי. צריך למדוד מספר סטודנטים, תקציב וכו', אבל צריך לקחת בחשבון את הייחוס. למשל אם מודדים את כמות הסטודנטים בתקופתו של הדיקן לעומת הקודם, צריך לשאול את השאלות הנכונות כמו "מה גורם את השינוי? מה נעשה בשנים אחרונות? מה השתנה?" למשל קורונה, שיווק וכו'. דברים שבשליטה שלך לשמר אותם, מה שלא בשליטה שלך כמו קורונה, אין מה לעשות עם זה. אם לא מודדים, הולכים על עיוור ואז לא יודעים איך להשתפר. צריך לחלק את המדידה לשני חלקים: חלק אחד שהוא בצד האנושי. אם רוצים לדעת את מצב שביעות הרצון אפשר לעשות עם משוברים. צריך לעשות את זה כל שנה, כדי להרגיש את הדופק. הדבר הזה כן נעשה. יש גם שיחות הערכה. (בר אילן)

חשוב לזכור שמהרגע שמגדירים מדד הוא מטה את המערכת. למשל במערכת הבריאות הוגדר מדד של כמה זמן אדם שוהה בחדר מיון. נוצר מצב ש"זורקים" אנשים למחלקות. אז קוצר זמן השהות במיון, אבל לא שופר המצב של האנשים. צריך להיזהר עם קביעת מדדי איכות. (עברית)

המדידה צריכה להתבצע על עמידה ביעדים. למשל בעבר אחד היעדים היה צריך להיות "בחינה מחדש של תכניות הלימוד" עם מגוון משימות ואז אפשר היה להגיד שהדיקנית עמדה ביעד ובמשימות. (עברית)

## 5. סיכום

על אף השוני הבולט בין ארבעת מקרי הבוחן מבחינת השייכות לפקולטה, מגדר, וותק, משך תקופת הכהונה וכו', ניתן לזהות מספר פרמטרים ומגמות האופייניים לדיקן. ית שניתן להתייחס לכהונתו. כתקופת "דיקנות מיטיבה". מתוך הראיונות ניתן לזהות סטים של התנהגויות ופעולות שניתן ליישם:

### בכניסה לתפקיד

- להכיר את הפקולטה ואת המוסד
- לזהות את הבעיות העיקריות
- להתמקד בבעיה הבערת ביותר

### בתחילת הכהונה

- להציג חזון ותוכנית עבודה בפני חברי סגל ועובדי מנהל
- לזכות באמון הסגל על ידי שיחות אישיות או קבוצתיות
- לשתף את הסגל בתהליך קבלת ההחלטות
- לשאוף לשקיפות ולעדכן את הסגל בתהליכים והחלטות
- לעודד יוזמות של הסגל ולתת גיבוי אקטיבי לאותן היוזמות
- לשאוף לפתרון מחלוקות בהידברות
- לעבוד בשיתוף פעולה עם הסגל המנהלי - לתת חופש פעולה, אך להיות מעורה בפרטים
- לזהות ולטפח סגל מנהלי וטכני מוכשר
- להשקיע בשיפור ההוראה והיחס לסטודנטים לכל התארים
- לעודד מחקר והגשת בקשות למענקי מחקר תחרותיים
- לשתף פעולה עם אנשים בתוך ומחוץ למוסד האקדמי
- לקדם "אזרחות טובה" ופרייקטים חברתיים וקהילתיים

### מבחינת יחסי אנוש

- להראות כבוד כלפי כלל הסגל בפקולטה
- להיות נגיש ואמפתי כלפי כלל הסגל הפקולטה והסטודנטים
- לנסות לעזור בפתרון הבעיות שהועלו על ידי הסגל והסטודנטים
- לדעת לפרגן ולהודות על השקעה
- לעודד מצוינות בעזרת דוגמה אישית
- לשמור על יחסי עבודה תקינים עם הנהלת המוסד

מתוך הראיונות עם הדיקנים ודיקניות נבחרים עולה כי יכולות הניהול הנדרשות ממנהיג אקדמי מוערך ניתן למצוא בין השאר:

- מתן גיבוי
- הצבת אנשים נכונים לתפקידים נכונים

- הכרת המערכת האקדמית
- ניהול אקטיבי
- מעורבות בסוגיות מנהליות חשובות
- מיקוד
- יכולת קשב גבוהה

בנוסף, המרואיינים הזכירו את התכונות האישיות הבאות כתכונות הנחוצות למנהיג אקדמי ראוי:

- כריזמה
- יושר אישי
- אמפתיה לזולת
- אינטליגנציה רגשית גבוהה
- מסירות למוסד ולפקולטה
- חזון ומוטיבציה להצליח
- גמישות מחשבתית
- נאמנות
- חריצות

מחקר נוסף מקיף יותר נדרש על מנת להרחיב את סט הפעולות, היכולות והתכונות הנדרשות למנהיג אקדמי מצוין בכלל ולדיקן מצוין בפרט.