פרופ' חיים גורן
המכללה האקדמית תל-חי

תל-חי, 12 באפריל 2016

אל: פרופ' יפה זילברשץ, יו"ר הוועדה ותכנון ותקצוב
מר גדי פרנק, מנכ"ל המועצה להשכלה גבוהה \ הוועדה לתכנון ותקצוב

הנדון: **'אילת: אתגר עם סיכוי':**

דו"ח סופי לנושא חיזוק הפעילות האקדמית והמחקרית בעיר אילת

תוכן העניינים: **עמ'**

1. פתיח 2
2. העיר אילת וההשכלה הגבוהה – מבט כללי 5
3. סקירת הגופים הפעילים כיום בתחום ההשכלה הגבוהה בעיר 6
3.1. מוסדות ההוראה והמוסדות המשלבים הוראה ומחקר ומימונם 7
3.1.1. קמפוס אילת של אוניברסיטת בן גוריון 7
3.1.2. המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת (IUI) 11
3.1.3. קמפוס אילת של מכללת לוינסקי לחינוך 15
3.1.4. לימודי האוניברסיטה הפתוחה באילת 16
3.2. המוסדות והגופים הקשורים לאקדמיה באילת ובנגב הדרומי 17
3.2.1. המכון לחקר הימים והאגמים (מלח"י) 17
3.2.2. מרכז מדע ים המלח והערבה (DSASC) 18
3.2.3. מכון הערבה ללימודי הסביבה בקטורה 19
4. סקירת הניסיונות שנעשו במהלך השנים לתיקון המצב 19
4.1. ההשכלה הגבוהה באילת - כללי 19
4.2. קמפוס בן גוריון באילת 20
4.3. המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת (IUI) 21
5. סקירת אלטרנטיבות למצב הקיים 23
5.1. הערות פתיחה 23
5.2. האלטרנטיבות למצב הקיים 27
6. המלצות להמשך 28
6.1. כללי 28
6.2. המלצות ישירות לות"ת 29
6.3. קמפוס בן גוריון באילת 31
6.4. המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת (IUI) 36
6.5. ה'אקדמיה' במסגרת 'אילת כפרויקט ממלכתי' 39
7. תודות 41

1. **<u>פתיח</u>**:

1.1. בהתאם לפנייתכם מה-5 באוגוסט 2015 (נספח מס' 1), תשובתי מה-7 בו, והסכם ההעסקה ותחילת העבודה ב-12 באוקטובר, ובהמשך לדו"ח הראשוני שהוגש ב-11 בינואר 2016, אני מתכבד בזאת להעביר אליכם דו"ח סופי, ובו הן סקירת המצב כפי שמצאתי אותו בכל הנוגע למוסדות האקדמיים בעיר, השגות ורעיונות, הן ההערכות אותן גיבשתי, הן ההצעות אותן אני מביא כמסקנותי והמלצותי הסופיות.

הדו"ח כולל <u>שלושה חלקים</u>: חלק א' הוא הדו"ח עצמו, ובו דיון מפורט וניסיון לענות לכל השאלות והמטלות שהוצגו בפני; בחלק ב' ריכוז המסקנות וההמלצות המהווה מעין 'תקציר מנהלים'; חלק ג' מכיל שורה של נספחים שמפאת חשיבותם ומשמעותם מצאתי לנכון להביאם כתוספת לדו"ח.

1.2. ראשית, אדגיש כאן שכל עבודתי נעשתה בליווי צמוד ובסיוע ראוי לכל שבח של אמיר גת, האחראי על תקצוב האוניברסיטאות, ואנשי צוותו נינה אוסטרוז'קו ונתן שי יהב, להם מגיעה התודה וההערכה. שיתוף הפעולה אותו מצאתי אצל רוב רובם של אלו אליהם פניתי, מכל המוסדות והארגונים וכך גם אנשים פרטיים, ראוי לכל שבח. לצערי היה מקרה אחד בו נתקלתי בסירוב לשוחח עימי על נושא ההשכלה באילת, ומקרה שני בו נתקלתי בהתעלמות ובחוסר-תגובה שקשה מאד למצוא להן הסבר, וזאת דווקא מאדם שהיה בכיר ביותר במערכת; על שניהם אין לי אלא להצטער. אלא שכאמור אצל רוב המרואיינים מצאתי מידה רבה מאד של פתיחות, רצון אמיתי וכן לשיתוף פעולה, ונכונות להתמודד עם השאלות הקשות והישירות ביותר. אני מבקש לשבח את שיתוף הפעולה והסיוע להם זכיתי מאנשי הסגל בות"ת ובמל"ג על כל מחלקותיהן. סיוע רב ובעל ערך מצאתי, כבר מתחילת עבודתי, אצל ד"ר ליאת מעוז, שנראה שצברה לזכותה יותר 'שעות אילת' מאשר לכל אדם אחר במערכת המל"ג/ות"ת, שניתוחיה והצעותיה שימשו אותי רבות בכל צעד. גב' אסתי יעקב סיפקה לי את הפרוטוקולים של הדיונים במל"ג ובות"ת.

תוך זמן קצר נוכחתי בעובדה שאמנם הוגדרתי כ'פרויקטור' יחיד, אבל שומה עלי להרבות בהתייעצויות ובלימוד המקום והנושא. למדתי גם שכנראה כמעט כל רעיון שאני עתיד להציע כבר עלה בצורה זו או אחרת בעבר, לעיתים יותר מפעם אחת. למדתי גם שאין אילת כמקומות אחרים בארץ, ואפילו אני, 'איש פריפריה' ותיק שחשב שראה וחווה הכול בנושא, לומד שבמקרים רבים לא ניתן לעשות גזירה שווה בין הקצה הצפוני-מזרחי של הארץ, קטנה ככל שתהיה, לבין קצה הדרומי.

במכתב המינוי אותו שלחה פרופ' חגית מסר-ירון בשם הנהלת המל"ג והות"ת פורטו משימותי והנושאים עימם נתבקשתי להתמודד, תוך הבהרה של כמה נקודות מוצא ויותר מרמזים לגבי כיווני הפתרונות:

> להציע למל"ג/ות"ת פתרון כולל על כל מרכיביו (ארגוני, תקציבי וכד). בסיס התמיכה של ות"ת יהיה המשאבים המוקצים כיום לאילת, ועליהם יתווספו משאבים נוספים מהעירייה, תורמים ומשרדי ממשלה רלבנטיים. כדי לבנות מסגרת סינרגטית שתיתן מענה כולל לכמות ואיכות ההשכלה הגבוהה באילת, מוצע להתבסס על תחומי ליבה תחומים בהם יש ללימודים באילת יתרון יחסי הן בשל נכסים טבעיים ומיקום גיאוגרפי - והן בשל מאפיינים חברתיים תרבותיים וכלכליים של העיר. בתחומים כאלו לא מן הנמנע כי אילת תהווה מקור משיכה אקדמי לא רק בארץ, אלא גם בינלאומית.

במכתב הופיע גם המשפט 'אני מקווה שאתה תצליח לעשות את הבלתי-אפשרי', שלעומקו ירדתי רק משהתחלתי בעבודתי, בלימוד הנושא, בקריאת החומר ובמפגשים הרבים. הסתבר לי שנושא 'ההשכלה הגבוהה בעיר אילת' עבר לא מעט גלגולים. תכניות רבות, חלקן גרנדיוזיות למדי ואחרות צנועות יותר, נהגו, לעיתים גם נבדקו ונוסו בפועל, ואז נזנחו, מסיבות שונות ומגוונות, אובייקטיביות - אבל גם סובייקטיביות. בסבבים השונים נטלו חלק אנשי אקדמיה, מנהל וממשל, וכן תורמים פוטנציאליים; נשפכו כאן הררים של דיו, או לחילופין תכניות מחשב לסוגיהן. כבר ב-2005 מונתה בידי הות"ת הוועדה בראשותה של פרופ' ציפי שקד לבדיקתו של המכון הבינאוניברסיטאי. התקופה האינטנסיבית ביותר, כך מצאתי על פי החומר שהונח לפני, החלה בשלהי 2008 ונמשכה כארבע-חמש שנים, כאשר ראש ות"ת דאז פרופ' מנואל טרכטנברג ועוזרתו ד"ר ליאת מעוז פיתחו והציעו שורה ארוכה של תכניות אסטרטגיות ומודלים, בחלקם מלווים בשרטוטים, גראפים, טבלאות וחישובים מפורטים, שמטרת כולם הייתה למצוא את הדרך האופטימלית לאותו חיזוק הפעילות האקדמית והמחקרית באילת, הדרך שתהיה מקובלת על כל ה-stakeholders. התכניות נבנו ביחד עם הגורמים הנוספים בעלי העניין או לחילופין רק בידי גורמים אלו, ובהם כמובן שני המוסדות ממומני הות"ת בעיר אילת, שתי האוניברסיטאות (בן גוריון והעברית) להן הם שייכים, העירייה על מחלקותיה, תורמים מחו"ל (טורונטו כעיר המחוברת לאילת במסגרת 'שותפות 2000'), וכמובן הות"ת והמל"ג, הנהלותיהן וצוותן.

1.3. בתשובתי אז הבטחתי, בין היתר, 'לנסות לראות באם באמת ניתן לבצע שינוי – שסביר למדי, לפחות לדעתי כרגע, <u>שהוא צריך להיות רדיקלי, בגישה ובתפיסה</u> – על מנת להפוך את אילת לעיר שאליה יגיעו סטודנטים מכל הארץ ללימודי השכלה גבוהה. יגיעו, לא רק מכיוון שהבטיחו להם מלגה מלאה בגובה שכר הלימוד'. ראיתי כאן לנגד עיני, בין היתר, את המכללה האקדמית בה אני פועל מזה שלושה עשורים ואת הישגיה בהבאתם של אלפי סטודנטים לצפון הארץ-ישראלי 'הרחוק'. גם כיום, בכותבי את הדוח הסופי, לא שיניתי גישה זו. אעיר כאן גם שאותו פטור משכר הלימוד, הניתן היום לסטודנטים המגיעים לאילת, אין בו כיום משום יתרון לסטודנט שמבקש ללמוד באילת; למעשה שמעתי זאת מכל בני שיחי שעסקו בנושא.

ברור שמה שנתבקשתי לעשות, בנוסף לסקירת המצב הקיים, הוא לנסות להעלות רעיונות ולהציע דרך, מתווה מתאים על מנת להגיע למטרה המוגדרת. ברירת המחדל שעמדה לנגד עיני הייתה השארת המצב הקיים, בבחינת 'מה שהיה הוא שיהיה'. אלא שגם זה לא ממש מדויק, שכן במצב זה ולאור השינויים של השנים האחרונות בכללי התקצוב שמקורו בות"ת (ובעיקר הנטייה למחוק הקצבות 'צבועות'), נראה ששני המוסדות ממומני הות"ת, קמפוס בן גוריון והמכון הבינאוניברסיטאי (ויש לזכור שבעתיד הלא רחוק צפוי שגם מכללת לוינסקי תיכלל בכך), לא רק שלא יוכלו להתפתח, אלא אף יאלצו להיאבק על קיומם במציאות שהולכת ונעשית קשה, עד כדי הפסקת פעילות.

ובכן, בהתחשב במה שראיתי וחוויתי, שמעתי ולמדתי, מסקנתי הראשונה: <u>אין לסגור, גם אין להשאיר את המצב הקיים! להערכתי ניתן וצריך להתמודד עם האתגר, זו איננה משימה בלתי אפשרית; ההשכלה הגבוהה באילת, מיצובה ותגבורה, הן בהחלט משימה עם סיכוי רב ואתגר שניתן לעמוד בו.</u> יתר על כן, הנושא מהווה לדעתי, ולתפיסה זו שותפים רבים, אחד <u>מהסיכויים</u> הטובים והחשובים שיכולים לשפר את

מצב העיר ולהשליך על תחומים רבים ושונים בה. אבל השגת יעד כזה, 'פתרון כולל על כל מרכיביו', דורשת רצון טוב ושיתוף פעולה אמתיים, ולא רק ברמת ההצהרה אלא גם בגישה כפי שבאה לביטוי בשטח, במעשה ובעיקר בהקצבה, מצד כל הגורמים המעורבים. אני לא רואה למשל אופציה שהות"ת יעשה מצידו את המאמצים, בעוד שמדינת ישראל 'מתעללת' בעיר על ידי סגירתו של שדה דב, 'צינור החמצן' הרגיש שלה, טרם שהוצגה ונבנתה של אלטרנטיבה מתאימה.

1.4. עיון חוזר ונשנה בחומרים שהכינה ד"ר ליאת מעוז, בעיקר בשנים 2010—2012 (חלקם מוצגים בנספחים מס' 5 ו-6), מראה שבדיעבד מסקנותי קרובות במקרים רבים לאלו שלה, ובהתאם גם ההמלצות. היא הוציאה מתחת ידה כמה וכמה מצגות ובהן ניתוחים, שלדעתי זכאים בהחלט להגדרה 'מדהימים' באיכותם, של נושאי ההשכלה הגבוהה באילת, בעיקר של הקמפוס והמכון. הצעות אלו כללו גם מודלי תקצוב מפורטים. לצערי, כאמור, כל ההצעות הללו נדחו, בידי גורמים שונים ומסיבות שונות, ואין לי אלא להיצר על כך. יתכן ואם הייתה נמצאת הדרך לקבלן בדרך זו או אחרת, היינו נמצאים היום כבר במצב שונה לחלוטין!

אודה, אינני מגיע אפילו לקרסוליה של ד"ר מעוז בכל הנוגע להכנת מצגות. אני עושה שימוש רב בחומר שלה, מסתייע בה ובידע העצום שצברה, ומנסה לחבר אותו לתהליך המחשבתי אותו עברתי במחצית השנה האחרונה.

סעיף 2.1 ב'כתב המינוי' מתאריך 7 באוקטובר 2015, מונה ארבעה נושאים אליהם עלי להתייחס:

- סקירת מצב ההשכלה הגבוהה בעיר אילת, לרבות סקירת הגופים הפעילים בתחום ההשכלה הגבוהה בעיר, מאפייניהם, נקודות החוזק והחולשה של גופים אלה, פוטנציאל הביקוש להשכלה הגבוהה בעיר אילת.
- סקירת הניסיונות שנעשו במהלך השנים לתיקון המצב.
- סקירת אלטרנטיבות למצב הקיים.
- המלצות להמשך.

1.5. כאמור, בתשובתי וברעיונותי אני מתבסס רבות גם על שעשו קודמי, על החומר הרב מאד והמפורט ביותר אותו הכינו לדיונים השונים (שכמובן במקרים רבים דורש עדכון), ועל התכניות שהועלו. הכמות והמגוון של הרעיונות והתכניות כמעט ואינם משאירים מקום להצעות נוספות שיהיו שונות מהותית ממה שהועלה באחד השלבים הקודמים; קשה לראות כיצד ניתן 'לשלוף שפן מהכובע' שיהיה שונה מהותית ממה שכבר הוצע. לכן כוללות הצעותי והמלצותי חלק לא קטן מהרעיונות שכבר הועלו. בהתאם לכך, ברור לי שעבור פתרון רדיקלי, 'מחוץ לקופסא' היה אחד מהביטויים אותם הרביתי לשמוע, נחוץ יהיה שכל הגורמים השותפים יסכי מו לקבל כמה קווי פעילות, שחלקם לצערי נדירים למדי במקומותינו:

א. בראש ובראשונה - ויתור כזה או אחר על 'אגו' ו'כבוד', ורצון ונכונות אמתיים לעבודה משותפת על מנת לקדם את העיר ואת ההשכלה הגבוהה בה, שני נושאים הקשורים זה בזה. לצערי, אני מעריך (וכך אמרו גם רבים מאלו עימם שוחחתי) שאלו היו מהגורמים העיקריים לעובדה שעד כה למעשה לא

מומשה ולו גם אחת מהמגוון העצום של יוזמות ותכניות שעסקו ב'קידום ההשכלה הגבוהה באילת'. אני יכול לקבוע, בזהירות הראויה, שגם במהלך עבודתי גורמים שונים המשיכו למשוך לכיוונים שונים, אפילו תוך התעלמות ממני ומעבודתי.

ב. <u>השתתפות במימון הדרוש</u>. כל תכנית לקידום דורשת כמובן מימון מתאים, ועל כל הגורמים להכיר בכך ולהסכים להרים את תרומתם למימושה.

ג. <u>נשימה ארוכה</u>, שכן בכל מקרה אין כאן פתרונות של קסם, אלא אם ימצא (שוב, וראו להלן, סעיף 3.1.2) אותו 'מגה תורם' למהלך אינטגרטיבי בנושא.

ד. הבנה והפנמה של העובדה, <u>שההשכלה הגבוהה היא רק פן אחד, חשוב ומשמעותי ככל שיהיה, של העיר הדרומית</u>, של מציאותה והווייתה ובעיקר של סיכוייה לעתיד.

ה. הערה כללית: במהלך הדו"ח אני נוקט בלשון 'העיר אילת', 'תושב(י) אילת'. הכוונה תמיד היא לא רק לעיר עצמה על גבולותיה המוניציפליים, אלא לאילת ול'הינטרלנד' שלה, הוא הנגב הדרומי הכולל את שטח המועצה האזורית חבל אילות, ובמקרים מסוימים אפילו החלקים הדרומיים של שטחי המועצות רמת הנגב והערבה התיכונה. מכאן שהביטוי הגיאוגרפי הנכון הוא 'אילת – אילות'.

2. <u>**העיר אילת וההשכלה הגבוהה – מבט כללי**</u>:

פרופ' **שאול קרקובר** מהמחלקה לגיאוגרפיה באוניברסיטת בן גוריון כיהן משנת 2006 ועד ל-1 באוגוסט 2010 כדקן קמפוס אילת של אוניברסיטת בן גוריון. בשנת 2013 פרסם מאמר ארוך (שנכתב בזמנו עבור ספר שנועד לצאת לקראת יובל הארבעים המתוכנן של האוניברסיטה), המהווה את סיכום פעילותו וכולל סקירה היסטורית ממצה של הקמפוס ובעיקר הערכת סיכויים ודרכים לקידומו ולפיתוחו. באישורו של פרופ' קרקובר (בעל פה, 30.12.2015), אני מבקש להוסיף את מאמרו כנספח לדו"ח זה, ולעשות בו שימוש במקומות שונים במהלכו (נספח מס' 2). <u>'אילת: אתגר עם סיכוי'</u>, כך כתב, ואחרי שישה חודשי עבודה ולימוד הנושא לעמקו אני מבקש כאן לתמוך בכל לב בהערכה זו, אותה שאלתי לכותרת הדו"ח.

הרושם שקיבלתי הוא שכמעט כל הנכנס בשעריה של אילת ומשוחח עם אנשיה נפגש עם <u>תפיסת ה'ניתוק'</u>, הן הפיסי הן המנטלי, על כל השלכותיה, שנראה שהיא מובילה במחשבתם, הרגשתם והווייתם של רבים מאד מתושבי העיר, אפילו בקרב חלק מפרנסיה. במקרים שונים נראה היה שגם גופי ממשל למיניהם ידעו 'לאמץ' תפיסה זו וניסו למצוא דרכים להיאבק בה; אחת הדרכים העיקריות שהוצעו הייתה באמצעות האקדמיה. נראה שכמעט כל מי שעסק בנושא, היה, לפחות ברמת ההצהרה, שותף לדעתה של הממשלה, שקבעה בעבר כי היא 'רואה בקמפוס אוניברסיטאי לא רק אמצעי לאספקת השכלה גבוהה אלא גם מכשיר לפיתוח העיר והאזור' (וגם: החלטת ממשלה מס' 410, 9.7.2001, 'הקמת קמפוס אקדמי של אוניברסיטת בן גוריון באילת'). השאלה היא, מה <u>באמת</u> נעשה על מנת לקדם את הנושא, מעבר להררי התכניות והרעיונות; התשובה – <u>לצערי מעט מאד</u>.

לגבי האפשרויות והסיכויים של העיר אילת, בחרתי לצטט כאן את איש המקצוע, הפרופ' קרקובר:

> אילת וסביבתה משופעת בהזדמנויות להרמת פרוייקטים לאומיים ממדרגה ראשונה. פרוייקט שכבר יצא לדרך קשור להעתקת שדה התעופה מהעיר צפונה מול בקעת תמנע. הפרוייקט אושר

כבר על ידי ממשלת ישראל והמימון הושת על רשות שדות התעופה (כלכליסט, 2013). העתקת שדה התעופה תביא בכנפיה לא רק את ההשקעות והעובדים הדרושים לבניית השדה החדש והמוגדל, ולא רק את העובדים הנחוצים לתיפעולו, אלא גם את הפינוי של הקרקעות בהם שוכן השדה העכשווי ולסילוק ההפרעה הנובעת מהן להתפתחותה הרציפה של התשתית העירונית. פרוייקט אחר שדובר בו רבות הוא מסילת הברזל מנחל צין לאילת (ישראל, משרד התחבורה, 2013). הפרוייקט נמצא עדיין במקום בו היה לפני שנים. אבל, כאשר הפרוייקט יצא אל הפועל הוא יתרום לגידולה של העיר ולפיתוחו של הקמפוס [הערתי כאן: וגם להפחתה ניכרת של 'תחושת הניתוק', ח.ג.].

מיזמים שתיפעולם החל כבר [המאמר נכתב ב-2013, ח.ג.] הם התכניות לניצול הערבה הדרומית כאזור לייצור אנרגיה חלופית. תחום זה מובל על ידי המועצה האזורית חבל אילות בשותפות עם חוקרים מהאוניברסיטה. תחום אחר קשור לכריית נחושת במכרות תמנע. המכרות חידשו את עבודתם מזה כארבע שנים על פי זיכיון שניתן לחברה מכסיקנית בשם AHMSA. פרוייקט שנמצא עדיין בבדיקת היתכנות הוא המוביל הדרומי מים סוף לים המלח. על פי מצבו המתדרדר של ים המלח נראה שלא תהיה ברירה אחרת אלא להוציא את המיזם של המוביל לפועל על פי אחת החלופות המוצעות. גם אם תיבחר החלופה של בניית המוביל על אדמת ירדן תהיה לו השפעה על הכלכלה, הסביבה והפיתוח באזור אילת והערבה.

וטרם עסקנו בתרומה הפוטנציאלית של תנועות המסחר והתיירות הבינלאומיים. להתעוררות המרשימה של כלכלות אסיה ובעיקר אלו של סין והודו יכולה להיות השפעה אדירה על אילת ועל קשרי הסחר שיעברו דרך הנמל שבעיר. גם הקשרים עם המדינות השכנות ירדן ומצרים ואפילו אלו שמעבר לאופק הם בעלי פוטנציאל לתרומה לאילת וסביבתה. אין ספק שאם פוטנציאל התפתחותי זה ימומש, ולו רק בחלקו, תזכה אילת לגידול אוכלוסין מרשים ולשגשוג כלכלי משמעותי שישפיע גם על התפתחותו העתידית של קמפוס האוניברסיטה שבעיר.

אוסיף ואעיר כאן, שאחד העניינים הנוספים שנמצא לאחרונה ממש ב'ליבה' של העיר, הוא דווקא התכנית לסגירתו של שדה דב. לכאורה, אחד מתוך נושאים רבים, אבל כל מי שטרח והגיע לשדות התעופה הקטנים, המוזנחים מעט והצפופים מאד, זה באילת ו'שדה דב', הבין עד כמה קריטי החיבור להווייתה של העיר, לרווחתה ולהתקדמותה. ראש העיר כמובן יצא למלחמת חורמה, ואני שמעתי על כך גם בחלק לא קטן מדיוני, עימו ועם גורמים מהאקדמיה. קיומו של הקשר האווירי הנוח יחסית מהווה ללא ספק צינור חמצן לעיר, <u>צינור שלתפיסתי ולעניות דעתי כאמור אין לנתקו ללא אלטרנטיבה נכונה</u>! אין עוררין על העובדה שקשר זה חיוני גם לקיום וקידום ההשכלה הגבוהה - המחקר ובעיקר ההוראה - בעיר!

3. <u>סקירת הגופים הפעילים כיום בתחום ההשכלה הגבוהה בעיר</u>:

נראה שבניגוד לערים אחרות בארץ, הרי שבסקירה של המצאי (ובעקבותיו האתגר והסיכוי) בכל הנוגע למצב ההשכלה הגבוהה באילת ובמרחב שמצפונה, יש לדעתי (ואנמק זאת בפרוט בהמשך) לכלול לא רק את הגופים האקדמיים ממומני הות"ת, לא רק את אלו בהם נעשית פעילות הוראתית או הוראתית ומחקרית, אלא גם כמה וכמה 'גופים נלווים' שבהם מתקיימת פעילות מחקרית בגוון כזה או אחר, ושלתפיסתי עליהם להיות חלק חשוב במה שאכנה בהמשך 'מערכת ההשכלה הגבוהה בעיר אילת', ככאלו שיכולים ואף צריכים לספק אנשי סגל הוראה מתאים ולהוות מרכזי מחקר לתלמידים לתארים מתקדמים.

3.1 **מוסדות ההוראה והמוסדות המשלבים הוראה ומחקר ומימונם**:

שני המוסדות ו'צעידתם במקום' במהלך השנים האחרונות, על אף השקעות כספיות לא מבוטלות מצד הות"ת, הם שהובילו לניסיון למצוא דרכים 'לא שגרתיות' שיובילו לשיפור המצב וליצירת מומנט של התפתחות והתקדמות, שהם מטרותיו של דו"ח זה, מסקנותיו והצעותיו.

3.1.1 קמפוס אילת של אוניברסיטת בן גוריון:

הקמפוס הצעיר יחסית עבר לא מעט גלגולים וטלטלות מאז שנכנס תחת כנפי אוניברסיטת בן גוריון, ובוודאי שלא הצליח להגיע בינתיים למצב של רגיעה המאפשרת התפתחות ראויה. ההפך הוא הנכון, אפילו בבירור ראשוני ובלתי פורמלי לחלוטין נשמעו מכיוון אוניברסיטת בן גוריון, לפחות עד לתחילת עבודתי אבל גם ממש לאחרונה, גם קולות, כלל לא שוליים, המדברים על הקמפוס האילתי כ'דבשת' שרבים היו מקווים בדרך זו או אחרת להפטר ממנה (ציטוט בעל תפקיד בכיר באוניברסיטה: 'האוניברסיטה הבהירה שאם המערכת תמשיך להתקיים כפי שהיא כיום, המוסד לא רוצה את זה'). תפיסה זו כמובן נוגדת את שאיפתו של המוסד להיות 'האוניברסיטה של הנגב', ולפחות הוצגה כנוגדת גם את גישתם של רבים מבעלי התפקידים במוסד עימם שוחחתי.

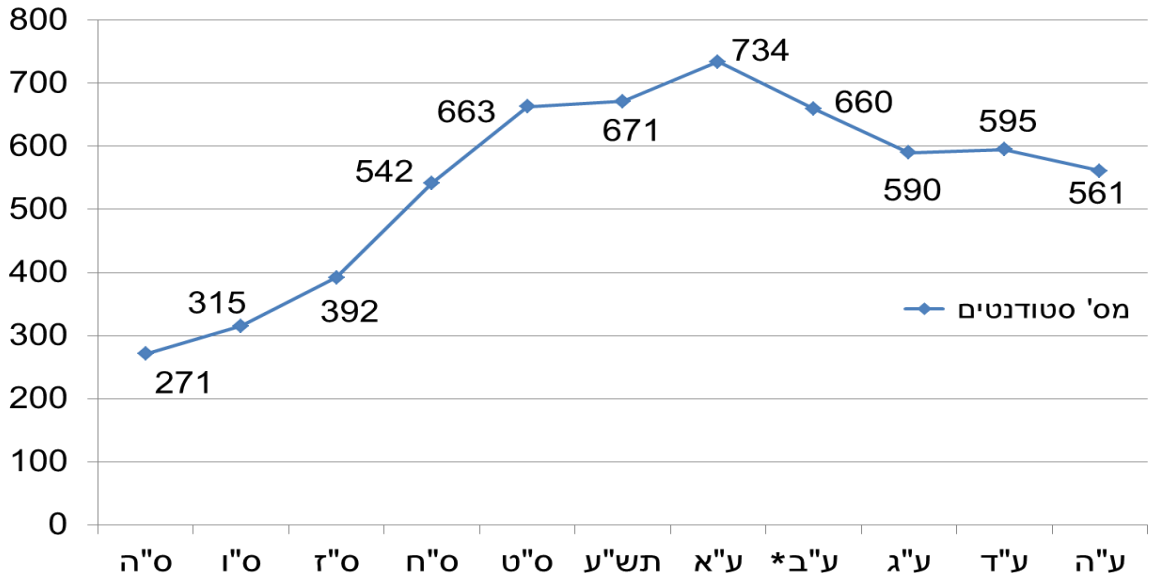
אעיר כאן, שמטבע הדברים חלק גדול של הדוח מוקדש לקמפוס אילת ולאוניברסיטת האם שלו. תקוותי היא שראשי הגופים השותפים, בעיקר כמובן האוניברסיטה והות"ת, יבינו ויקבלו את דברי והמלצותי כולם כפי שנכתבו, מתוך רצון כן העלות את הקמפוס על פסי צמיחה ורמה אקדמית שלהם הוא ראוי, ולראותו כגורם משמעותי ומוביל באקדמיה, ולא רק בעיר הדרומית!

האמנם 'האוניברסיטה של הנגב'? אוניברסיטת בן גוריון פורסת חסותה, בצורה זו או אחרת, על מספר רב של מוסדות וארגונים ברחבי הנגב, ולא רק בו; הרי אפילו השלוחות בספיר ובאחווה עדין קיימות, גם אם חלקית ביותר ובדרך לסגירתן. התרשמתי שהאוניברסיטה מתקשה בקביעת מדיניות לגבי כל אותם 'מוסדות חסות', ובדיוני שמעתי דעות שונות ובוודאי לא אחידות. הופתעתי כשנתברר לי (כך לפחות נאמר בידי גורמים רמי דרג במוסד), שמעולם לא נערך, למשל, דיון על המדיניות לגבי קמפוס אילת! בימים אלו 'נתבשרנו' גם על פתיחה מתוכננת של קמפוס בעיר דימונה (לפחות ברמה של שמועות!) שבו יתקיימו החוגים ה'סטנדרטיים' ו'מושכי הקהל', על פי דרישתו של ראש העיר; ברור שלמהלך שכזה תהיה השפעה שלילית על קמפוס אילת, ותיוותר כאן תחרות פנימית בתוך האוניברסיטה ושלוחותיה.

במאמרו של פרופ' קרקובר נמצא סקירה של תולדות המכללה באילת והפיכתה לקמפוס של אוניברסיטת בן גוריון, תהליך שהחל בהחלטות ות"ת ומל"ג, עבר את רשויות האוניברסיטה, שילב שותפים נוספים ובהם עיריית אילת ונציגי קהילת טורונטו ('שותפות 2000'), וקיבל גושפנקא ממשלתית (9.7.2001); הקמפוס פתח את שעריו באוקטובר 2002, בשנת הלימודים תשס"ג. הוא כבר הגיע ל-734 תלמידים במסלולים האקדמיים בשנת תשע"א, אלא שמאז הוא נמצא במגמת ירידה והשנה - תשע"ו - לומדים בו 560 תלמידים בלבד. ההיסטוריה והשלכותיה, הסיכונים והסיכויים, הטעויות שנראה שנעשו, כולם תוארו וסוכמו בפרוט ולדעתי גם בדרך מאד משכנעת במאמר זה של פרופ' קרקובר, המציין כבסיס את קביעתה הקטגורית של פרופ' רבקה כרמי, בתוקף אחריותה המנהלית כנשיאת האוניברסיטה, שהקמפוס באילת הוא חלק בלתי נפרד מהאוניברסיטה לכל דבר ועניין. קביעה זו, כך קרקובר, 'הביאה בכנפיה שאיפה

למצוינות ולתקינות ארגונית בשלב מאד מוקדם של חיי הקמפוס אבל יחד איתה "התגנבו" גם רמה גבוהה של שמרנות, זהירות, וסירבול ביורוקראטי, תכונות שאינן אופייניות למוסד צעיר שהתפתחותו תלויה במידה רבה על נועזות, חדשנות ודינמיות'. אני מבקש לאמץ קביעה זו, כבסיס להמלצותי.

מספרי התלמידים בקמפוס בן גוריון באילת, כפי שהם מופיעים כאן, אינם יכולים להשתמע לשתי פנים; למעשה, הם יכולים רק להציב תמרור אזהרה ולגרום לדאגה מובנת:



* תשע"ב - שנת הפרדת תקצוב הקמפוס באילת ממודל ההוראה של אוניברסיטת בן גוריון בעקבות בקשת האוניברסיטה ועקב השפעה שלילית על תפוקות מודל ההוראה של המוסד.

בין הנקודות שהועלו, הן באילת הן בכל שיחותי ודיוני, ניתן לציין (ולאו דווקא על פי סדר חשיבות) את:

א. הבעייתיות שנוצרה באוניברסיטת בן גוריון בכל הנוגע לנוהג הפנייה אל מועמדים בעלי נתוני קבלה גבוליים. כבר הוכח בכמה וכמה מקרים, במוסדות אחרים, שהורדת סף הקבלה בצורה מבוקרת וגבולית לא פוגעת ביכולתם של הסטודנטים להגיע להישגים אקדמיים גבוהים, שכן הלימוד בקבוצות קטנות יחסית משפר את הקשר מרצה-סטודנט ומעלה את הסיכוי להגיע להישגים. זאת כמובן בתנאי שמגייסים לנושא גם את הסגל המתאים, ולא כפי שקורה כרגע – סגל שמראש הוא נחות לעומת זה המלמד ב'חוגי האם'. דווקא מניסיוני בעבר, כמי שהוביל את שלוחת אוניברסיטת חיפה בתל-חי, אעיר על נושא זה במסקנותי, בהמשך, שכן כאן טמונה להערכתי אחת האפשרויות להעלאת מספרי הסטודנטים ללא פגיעה באיכות. באינטראקציה בין הקמפוסים הופיעו בעיות ועיכובים בטיפול השוטף בנושאי המנהלה האקדמית, התלויים לחלוטין בוועדות באוניברסיטה עצמה, שעל פי שיחותי אנשיה לא תמיד הבינו את המציאות בקמפוס הדרומי ואת מיוחדותו לעומת קמפוס האם בבאר שבע.

ב. השלכות המיקום על גיוס סגל ההוראה, המורכב כמעט כולו מ'מורים-מן-החוץ', כאשר רבים מהם אפילו לא מגיעים מבאר שבע אלא מתל-אביב; הרי ברור שהטיסה משדה דב (כל עוד הוא קיים) מהירה ונוחה מהטלטול במונית מבאר שבע; נראה שעובדה זו תשתנה לכשהטיסות יצאו רק מנמל התעופה

בלוד. כאמור (סעיף א) רבים מאותם מורים כלל אינם מלמדים במחלקות המקבילות בקמפוס הבאר שבעי, ובכך אני רואה חיסרון משמעותי.

ההשלכה העיקרית של ההבנה בעת בניית הקמפוס ובעקבותיה גם קביעתה הנ"ל של הנשיאה, הייתה שהתואר הוא תואר של אוניברסיטת בן גוריון בנגב ואחריותה של האוניברסיטה לספק רמה אקדמית גבוהה ודומה ככל הניתן לזו הקיימת בבאר שבע. מכאן נגזרו השלכות נוספות. ראשית, לכל תחום לימודי מונה על ידי המחלקה המקבילה בבאר שבע איש סגל שכיהן כראש תכנית הלימודים באילת. תפקידיו כללו שיבוץ מורים-מן-החוץ להוראת הקורסים, הקפדה על תכנית לימודים זהה או דומה מאד לזו הנלמדת בבאר שבע, קביעת סף לקבלת סטודנטים, וטיפול בפניותיהם ותלונותיהם בכל הקשור להרצאות ולמטלות הלימודיות. ההצלחה של תכנית הלימודים המחלקתית באילת נתונה הייתה – ועדיין - במידה רבה בידיו של ראש התכנית, ביכולותיו, ברצונו הטוב, בהבנתו את המציאות של קמפוס אילת; בל נשכח גם שראשי התכניות מתחלפים, לעיתים בקצב מהיר למדי, קרקובר אף מונה דוגמאות מניסיונו להתנהלות פוגענית של ראשי התכניות. הצורך לשאת ולתת ברמה המחלקתית על פתיחת תכניות לימודים חדשות מציב בפני הדקן\הראש האקדמי של קמפוס אילת חסם ביורוקראטי גבוה וקשה למעבר. <u>התוצאה היא שבכמה וכמה מקרים נמצא שנוצרה תחרות, סמויה ואף גלויה, של האוניברסיטה – בקמפוס</u>, ובעקבותיה באה הצרת צעדיו של דקן (כיום: 'ראש אקדמי' של) הקמפוס.

בקמפוס באילת מוצע מספר מפתיע של תכניות לימודים, בוודאי אל מול מספר התלמידים, ויש מקום לתהות כיצד באמת נבנית תכנית הלימודים, ומהו גודל הכתות. בנספח מס' 7 מובאות טבלאות מפורטות של מספרי הסטודנטים בתחומים השונים, בנפרד לתואר ראשון ולתואר שני. להערכתי יש לעשות בהן שימוש, הן בבחינת תחומי ונושאי הלימוד אותם ניתן לפתח במקום והן בהחלטה על סגירתן של תכניות.

בכל הנוגע <u>להשתתפות ות"ת במימון הקמפוס</u>, אשר עומדת בשנים תשע"ג-תשע"ו על כ-16.0 מיליון ₪, הרי שהיא מורכבת מארבעה חלקים: מרכיב ההוראה, שנבנה בהתאם למודל הישן של תחומי הלימוד ומקדם הניצולת; בתשע"ה היה כ-9.9 מיליון ₪, בתשע"ו הוא עומד על כ-9.1 מיליון (כ-57% מכלל השתתפות ות"ת, תוצאה ישירה מהירידה במספר התלמידים!). השתתפות מיוחדת למימון הקמפוס, בכל השנים סביב 3 מיליון ₪, שבמקור הייתה אמורה להסתיים - לאחר הארכה - בתשע"א! סכום קבוע ולא צמוד של 1.0 מיליון ₪ שהגדרתו 'שיפור תשתיות הוראה', וכן סכום קבוע של 2.5 מיליון ₪ שהגדרתו 'תוספת לסגל זוטר'.

יצויין, כי גם לפי ות"ת המודל איננו קוהרנטי ושלם, אלא הוא קיבוע של המודל שהיה נוהג בעבר, בתוספת מרכיבים שנועדו לייצב את התקציב. מודל זה, על פי דברי ההסבר המלווים את תקציב ות"ת, נועד לקבע את הסטטוס-קוו לגבי התקציב, בתקווה שבהמשך, עם יישומן של התכניות לפיתוח הקמפוס, יעודכן המודל באופן שיתמוך בתכניות הפיתוח השונות.

להלן פירוט השתתפות ות"ת בתקצוב הקמפוס בשנים תשע"ב-תשע"ו (אלפי ₪, במחירים שוטפים):

	תשע״ב ביצוע	תשע״ג ביצוע	תשע״ד ביצוע	תשע״ה ביצוע	תשע״ו מקורי
מרכיב ההוראה*	9,368	9,624	9,356	9,841	9,107
השתתפות מיוחדת לתפעול הקמפוס**	2,890	3,043	3,090	3,127	3,107
שיפור תשתיות הוראה-לא צמוד	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
סגל זוטר - תוספת בגין ההסכם ממרץ 2012		2,500	2,500	2,500	2,500
סה״כ	**13,258**	**16,167**	**15,946**	**16,468**	**15,714**

*** מימון של מרכיב ההוראה בהתאם לתחומי לימוד ולמקדם ניצולת (מודל ישן).**

**** תקצוב ההשתתפות המיוחדת היה כאמור אמור להסתיים בשנת תשע״א, אך הוא מוארך משנה לשנה במסגרת השמירה על הסטטוס קוו התקציבי (ראו לעיל), תקצוב זה.**

בהמשך להשתתפות ות"ת להלן פירוט תקציב הפעילות האקדמית בקמפוס בשנים תשע"ד-תשע"ו (אלפי ₪, במחירים שוטפים):

		תשע"ד ביצוע	תשע"ה תקציב	תשע"ו תקציב
1	סה"כ הוצאות	22,651	25,196	23,279
1.1	סה"כ שכר והוצאות נלוות	16,337	18,258	17,194
	סגל אקדמי בכיר	1,618	1,774	1,757
	סגל אקדמי זוטר ומורים מן החוץ	11,498	12,600	11,991
	סגל מינהלי והוצאות שכר אחרות	3,220	3,884	3,446
1.2	הוצאות הנהלה ואירגון	3,135	3,495	3,091
1.3	הוצאות ציוד, מחשבים, ספרים וכתבי עת	310	337	254
1.4	מלגאים וסיוע לסטודנטים	929	1,186	951
1.5	הוצאות פירסום ושיווק	779	750	680
1.6	תשלום תקורות לאוניברסיטת בן גוריון	1,161	1,170	1,109
2	סה"כ הכנסות	21,920	23,323	21,532
2.1	השתתפות ות"ת	15,946	16,557	15,376
2.2	הכנסות מסטודנטים	6,447	6,688	6,062
2.4	הכנסות אחרות	-473	78	94
3	עודף/ (גרעון)	-730	-1,873	-1,747

מנתוני התקציב עולה כי מבנה ההכנסות של הקמפוס מתבסס על השתתפות ות"ת, המהווה מעט יותר מ-70% מההכנסות ועל ההכנסות מסטודנטים המהוות כ-30% סך ההכנסות. במבנה ההוצאות נציין את משקלן הגדול של ההוצאות בגין סגל זוטר ומורים מן החוץ (כולל גם עמיתי הוראה) המהוות כ-50% מסך ההוצאות הפעילות ולגרעון בתקציב הפעילות של הקמפוס בשנים שבטבלה. הראש האקדמי של קמפוס אילת אמר שהסכום הנמוך יחסית גרם לכך שהאוניברסיטה ויתרה לחלוטין השנה, בתשע"ו, על גביית התקורה, דבר שיסייע להקטנת הגירעון המתוכנן ל-638 אלפי ₪. מידע זה אושש גם בפגישה עם סמנכ"ל התכנון והכלכלה באוניברסיטה, אך אינני יודע האם יהיה לכך המשך.

3.1.2. <u>המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת (IUI)</u>:

המכון, שהוקם כמעבדת מחקר בביולוגיה ימית של האוניברסיטה העברית, עבר ב-1965 למתכונת הבינאוניברסיטאית. כל המבקר במכון לא יכול שלא להתרשם מהפעילות - המחקרית וההוראתית - המתנהלת בו. אבל מצד שני, על כך עמדו כל המרואיינים בידי וכך גם קבעה ועדת שקד, קשה שלא להבחין במציאות בה היקף פעילות המכון קטן בצורה משמעותית לעומת הפוטנציאל הטמון בו, ומבחינת המל"ג ובעיקר הות"ת קשה להצדיק את קיומו כמכון מחקר ימי בינאוניברסיטאי!

ד"ר ליאת מעוז, שעסקה רבות במכון, אספה והביאה מידע רב ביותר. 'המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת', קבעה, 'עוסק **בפעילויות מחקר** המתפרשות על פני הספקטרום הרחב של "מדעי הים" וכוללות אוקיאנוגרפיה פיזיקאלית, ביולוגיה ימית, גיאולוגיה וגיאופיסיקה ימית, כימיה וגיאוכימיה ימית. הנגישות שמאפשר המכון למגוון הביולוגי שבשונית האלמוגים ולמים עמוקים במפרץ אילת מהווים יתרון חשוב לחוקרים העושים שימוש בתשתיות.' אפנה את תשומת לב הקורא לנספחים מספר 5 ו-6, בהם מוצג חלק עיקרי מהחומר שהיא הציגה, במצגת ובטקסט.

אינני חושב שיש מי שיערער על הקביעה, שצריך להתייחס למכון <u>כנכס לאומי של מדינת ישראל</u>, ושהמדינה אמורה ואף חייבת להכיר בו כנכס לאומי הדורש תחזוקה ופיתוח. אנו נמצאים בתחרות קשה מול הסעודים והכסף הסעודי, וגם הירדנים הקימו מכון גדול משלהם; יתרון הוותק של המכון באילת הולך ונמחק ובקצב מעורר דאגה. המכון <u>חייב להמשיך ולהתקדם</u>, ואין כאן טוב יותר מאשר להסתמך על דו"ח **ועדת שקד**, שהציגה בברור עמדתה נגד שינוי מעמדו של המכון ובעד גידול וחיזוק שלו כך שיביא לידי ביטוי את מלוא הפוטנציאל שבו, בדגש על מצוינות במחקר ובהוראה. ההמלצות המעשיות כללו הגדלת מספר המדענים התושבים עד לעשרה תקנים בסוף ההליך; הקמת בניין מעבדות חדש; שריון תקציב ייעודי לפעולות חד פעמיות; תקצוב המכון לא רק על בסיס תשומות אלא גם על בסיס תפוקות כדי לעודד פעילות שות"ת מעוניינת לפתח; קידום תכנית הוראה בין אוניברסיטאית בתחומי מדעי הים ברמת מוסמך ודוקטור.

נראה שההנהלה הנוכחית של המכון בהחלט הפנימה כמה מהבעיות והכשלים שעד כה עיכבו את התפתחותו, ובהם גיוס תורמים ייחודיים, הדגשה של נראות המכון ופעילותו והרחבה משמעותית של הפעילות הבינלאומית. כיום מתקיימות יוזמות בינלאומיות רבות, <u>שהנהלת המכון הקיימת, 'הרזה מאד'</u>,

מתקשה להתמודד עם כולן. אבל הן מעידות בראש ובראשונה על שמו ומעמדו, ועל יתרונותיו כמכון מחקר ימי. הנהלת המכון, ביחד עם הוועד המנהל החדש יחסית, הבינו את מחויבותם להשיג תורמים, כאשר האוניברסיטה העברית משתפת פעולה ונותנת 'אור ירוק' לגיוס עצמי! דוגמה נהדרת ליעילותו של גיוס כזה ראינו בימים אלה, בטקס ההשקה של מערכת ה-ROV (צוללת מחקר) המשותפת למכון ולארגון Eco Ocean.

על פי דו"ח הביצוע האקדמי לשנת תשע"ה, בשנת תשע"ה השתמשו בתשתיות המכון הבינאוניברסיטאי לצרכי מחקר והוראה כ-450 סטודנטים מהמוסדות להשכלה גבוהה בישראל וכ-25 סטודנטים מאוניברסיטאות מחו"ל. נכון לכתיבת דו"ח זה, יש במכון 7 חוקרים תושבים (אחד שגויס ממש לאחרונה) ועוד 6 פוסט-דוקטורנטים תושבים, 33 תלמידים לתואר מתקדם המוגדרים כ'תושבים', ועל כל אלה נוספים 35 עובדים מנהליים. אכן, תרומה יפה ונאה לעיר אילת ולנוכחות הסטודנטיאלית והאקדמית בה, שלא נראה שכולם יודעים להעריכה, להבינה, ובעיקר לעשות כל מה שניתן על מנת לקדמה!

גורם מבחן נוסף הם מענקי המחקר החדשים שזכו בהם החוקרים במכון שבמעמד 'חוקר תושב'. אלו עמדו בתשע"ה על כ-8.1 מיליון ש"ח (בחישוב הלוקח בחשבון את הסכומים על פני כל תקופת המחקר) או 4.04 מיליון ₪ בחישוב הנכון יותר של הסכומים לשנה זו בלבד, בעוד שבתשע"ד הסכום היה למעלה מ-14 מיליון ₪ ו-5.34 מיליון ₪ בהתאמה. הסיבות לתנודתיות קיימות, וההישג ראוי לציון אם נשווה אותו לממוצעי הזכיות בקרנות באוניברסיטאות בכלל (באלפי דולרים: במדעי הטבע כ-112, במדעי החיים כ-153) כאשר באוניברסיטת בן גוריון המספרים נמוכים יותר. אבל ברור שחשוב שמכון מחקר שכזה יתמיד בשאיפתו לסכומים גבוהים יותר! חלקם של החוקרים מהאוניברסיטה העברית עמד בתשע"ה על 66% מהמענקים ובתשע"ד על 59% מהם.

הקשיים ברורים. התנאים הפיסיים, בעיקר השטח הבנוי העומד לרשות המכון, אינם מספיקים לעוד מספר רב של חוקרים, ועל כך יתגברו רק עם הפעלתו של המבנה החדש, המיועדת, כך לפחות מקווים כל העוסקים בנושא, לשנת תשע"ח. הקמת המבנה, המיועד להכיל תריסר מדענים-חוקרים, אושרה בידי ות"ת ובידי ועדת התכנון והבנייה באילת, ובהנחה שיתגברו על הבעיות הביורוקרטיות 'הרגילות' עומדת להתחיל ממש בימים אלה. מגבלה שנייה, הדורשת לדעתי פתרון מהיר, היא מספר המיטות במעונות ובמקביל מספר כיתות ההוראה, שאינן מאפשרות להגדיל את מספר התלמידים בקורסים הבין-אוניברסיטאיים. אין המדובר כאן על תלמידי המחקר והחוקרים, אלו יכולים להתגורר בעיר, אלא דווקא על אותם תלמידים ממוסדות ברחבי הארץ ומחו"ל המגיעים לקורסים האינטנסיביים הקצרים, שעבורם הלינה בקמפוס המכון היא, על פי מנהליו והסברם המאד הגיוני, הכרחית, שכן המעונות כיום מאפשרים לינה של 24 תלמידי קורסים (6 חדרים, 4 אנשים בחדר) + 2 מורים (בחדר אחד) + חדר אחד לעוזרי הוראה ו/או חוקרים המגיעים לצורך מחקר (עד 4 אנשים); מכאן שקיבולת המעונות כיום היא עד 30 איש.

לגבי תקצוב המכון, הרי שעוד באוקטובר 2011 הונח לפני הות"ת מסמך שכותרתו 'עקרונות כלליים למודל השתתפות ות"ת בתקצוב תשתיות מחקר במרכזי מחקר ותקציב ות"ת למכון הבינאוניברסיטאי

למדעי הים באילת', ולאותו תאריך מכוונת מצגת ארוכה מאד ומפורטת (ראו מצגת 'מחשבות ראשוניות' של ד"ר ליאת מעוז, נספח מס' 5) שבוודאי הושקעו בה ימי עבודה רבים, זו המדברת על הפיכת המכון ל'תאגיד', שנזנחה בעקבות התנגדות חריפה של כל הגורמים המעורבים ובראשם האוניברסיטה העברית וחוקרי המכון.

הקורסים המועברים במכון מתחלקים לארבעה סוגים: קורסים בינאוניברסיטאיים מדעיים של אנשי המכון; בינאוניברסיטאיים מדעיים של חוקרים שאינם מהמכון; 'קורסי שירות' שהמכון מציע; קורסים לתלמידי חו"ל.

<u>תקצוב המכון</u>: כיום תקצוב המכון הינו תקצוב מבוסס תשומות, וזאת באופן חריג מהמקובל והנהוג על ידי ות"ת במקומות אחרים. בשנים האחרונות השתתפות ות"ת בתקציב המכון קבועה (למעט קידום מחירים), ובתשע"ו היא עומדת על כ-11.7 מיליון ש"ח (במחירי תשע"ו). ברור כי המשך התקצוב באופן זה אינו יעיל, מכיוון שהוא חסר תמריצים אשר יסמנו למכון את כיווני ההתפתחות הרצויים ע"י הות"ת ויתגמלו אותו על התפתחות בכיוונים אלה.

להלן תמצית של תקציב המכון על פי סעיפים עיקריים בשלש השנים האחרונות:

		תשע"ג ביצוע	תשע"ד ביצוע	תשע"ה ביצוע
1	**סה"כ הוצאות**	**13,625**	**14,193**	**13,013**
1.1	**סה"כ שכר והוצאות נלוות**	**8,090**	**8,703**	**9,134**
	מזה:			
	סגל אקדמי	**3,444**	**3,824**	**3,966**
	סגל מנהלי וארעי	**4,646**	**4,867**	**5,149**
1.2	**ציוד, הוצאות שוטפות, שירותים ואחזקה**	**5,011**	**4,837**	**3,406**
1.3	**הוצאות אחרות**	**524**	**652**	**474**
2	**סה"כ הכנסות ***	**13,586**	**13,619**	**13,684**
2.1	**השתתפות ות"ת**	**11,308**	**11,308**	**11,621**
2.2	**תקורות מתקציבי מחקר**	**113**	**497**	**389**
2.3	**הכנסות מגורמי חוץ ומגורמי פנים**	**1,592**	**1,779**	**1,636**
2.4	**הכנסות אחרות**	**573**	**35**	**38**
3	**הכנסות בניכוי הוצאות ****	**-39**	**-571**	**671**

*** ההכנסות אינן כוללות הכנסות מעודפי המכון שנצברו בשנים קודמות.**

**** משורת ה"הכנסות בניכוי הוצאות" לא ניתן לגזור את העודף (הגרעון) השנתי של המכון, וזאת עקב נתוני ההכנסות החסרים וקשיים נוספים הנובעים מאופן הדיווח התקציבי של המכון עד כה.**

על פי דו"ח הביצוע השנתי לתשע"ה ההוצאות עבור שכר ונלוות בסך של כ-9.1 מיליון ₪ ש"ח מהוות 70% מהוצאות המכון, ואילו רכישת ציוד, הוצאות שוטפות, שירותים ואחזקה בסך של כ-3.4 מיליון ש"ח מהוים 26% מההוצאות. נתון מעניין נוסף נמצא בעובדה שההכנסות מות"ת בסך של כ-11.6 מיליון ₪ מהוות כ-85% מהכנסות המכון. ההכנסות מגורמי חוץ ופנים עומדות בתשע"ה על כ-1.6 מיליון ₪ ומהוות כ-12% מהכנסות המכון. הן כוללות הכנסות בגין ביצוע מחקרים, הכנסות בגין שירותים כגון ביצוע קורסים, מתן שירותי מחקר, מתן שירותי הפלגות למחקר, לינות ועוד. ההכנסות מתקורות בסך כ-0.4 מיליון ש"ח מהוות כ-3% מהכנסות המכון וכוללות את התקורות הנגבות ממענקי המחקר של הסגל המקומי של האוניברסיטה העברית, שאינן מועברות לרשות המחקר של האוניברסיטה כנהוג, אלא מועברות לטובת תקציב המכון! לסיום יצוין כי לזכות המכון שמורות יתרות תקציב משנים קודמות, אשר ניזונות מעודפי המכון וממנות את עודף ההוצאות בשנים הקשות.

היכן למעשה, אם כך, הבעיות? במצגת המאוד מקיפה שכותרתה 'ההשכלה הגבוהה באילת: מחשבות ראשוניות' (2011?), אותה צרפתי באישור ד"ר מעוז בנספח מס' 5, הציגה ד"ר ליאת מעוז שאלה זו, וטענה שהיתרון היחסי של האוניברסיטה העברית במכון מביא מחד לכך שהיא משקיעה בו לא מעט, ומאידך לעובדה ש'אוניברסיטאות אחרות אינן רוצות להשתתף במידה שווה בהוצאות'. השאלות הללו היו מהגורמים שהובילו כאמור להצעה לשנות את המודל הקיים ל'מאגד בלתי תלוי', זו שנדחתה בהמשך. אבל הרעיון שהועלה שם, של הקמתו של 'מרכז אקדמי גדול ('מרכז מצוינות במדעי הים'), מאד מקובל גם עלי ומקביל לרבות מהמלצותיי בהמשך.

ד"ר ליאת מעוז הכינה טבלה זו בה היא מנסה לפרוס את 'תחומי המחקר במדעי הים'. מעבר לעובדה שבמצגת לא נכללים התחומים של ארכיאולוגיה והיסטוריה ימיות, תחומים שלא נכנסים ל'מחקר בסיסי קלאסי' אבל גם לא ל'פיסיקה והנדסה ימית יישומית', הרי שהמכון באילת יכול בהחלט להתגאות במחקרים הנמנים על כל תחומי 'המחקר הבסיסי', ופה ושם גם גולשים לתחומים היישומיים.

'תכנית שוליך במדעי הים' היא הנושא היחיד שנותר מהפרויקט השאפתני שכל הגורמים – אוניברסיטת בן גוריון, האוניברסיטה העברית, העירייה וות"ת – היו מעורבים בו ביחד עם הנדבן הקנדי **סימור שוליך** (Seymour Schulich), איש עסקים ונדבן ששמו מתנוסס על כמה תכניות ומבנים באקדמיה הישראלית. התכנית בזמנה הייתה מאד שאפתנית, ודיברה על הקמתו של מוסד אקדמי ללימודי הים באילת במימון בסכום שכמעט לא נודע כמוהו במקומותינו. אלא שדווקא נדבן זה כבר הוכיח את רצינות כוונותיו ויכולותיו בפרויקטים שונים. אלא שהתכנית כשלה, 'ממש ברגע האחרון', ומברורים חלקיים שערכנו נראה שהמהלך איננו הפיך! נותרה תכנית אחת, מצומצמת יחסית, 'פרויקט שוליך במדעי הים', והשאלה היא אם ניתן יהיה להאריך את התכנית שפירותיה בהחלט מרשימים. על פי הדו"ח השנתי של המכון, זוהי תכנית לשיתוף פעולה אקדמי עם אוניברסיטת Dalhousie שבהליפקס, קנדה, למחקרים משותפים במדעי הים וחילופי סטודנטים ופוסט-דוקטורנטים; <u>מן הראוי לנסות ולמצוא את הדרך להמשיך בתכנית זו</u> שתסתיים במהלך 2017.

בשיחה עם נציג קהילת טורונטו במגבית קנדה הוא ענה בפירוש חיובית על רעיון של הגדלת מספר המעונות בשטח המכון, ואני מקווה שמנהליו אכן יפעלו בהקדם להכנת והפעלת פרויקט זה.

3.1.3. <u>קמפוס אילת של מכללת לוינסקי לחינוך</u>:

המכללה פועלת באילת כבר מעל ל-25 שנים, בהן נדדה בכמה אכסניות, האחרונה בצמוד לקמפוס אוניברסיטת בן גוריון, ורק השנה עברה לאכסנייתה החדשה והראויה. היא מקיימת תכניות לתואר ראשון בחינוך לגיל הרך ולבית הספר היסודי (על-פי חלוקה מוסכמת, בקמפוס בן גוריון מתקיימים לימודים לתעודת הוראה של אב"ג לחטיבת הביניים ולבית הספר התיכון), ולתואר שני ב'הוראה ולמידה'. מסלול התואר הראשון ארבע שנתי. על פי נתוני המכללה, בתשע"ו לומדים בו 341 תלמידים, בתשע"ה מספר דומה ובתשע"ד 235 תלמידים (הטבלאות המפורטות מצורפות כנספח מס' 8). רוב הסגל מוטס ואילו הרוב המוחלט של התלמידים נמנה על תושבי העיר, ה'מקומיים'. אלא שההבנה שהקמפוס באילת צריך להיות בנוי על סגל מקומי הובילה לעידוד תלמידים תושבי אילת ללמוד לתארים מתקדמים. כיוון זה נושא פרי, שכן הבוגרים יודעים שיהיה להם כאן בית להיכנס אליו. בימים אלה מובילה המכללה 'קמפיין' אינטרנטי אינטנסיבי ללימודי תואר שני בחינוך באילת, שנראה שהוא מכוון לתלמידים מכל הארץ; בהחלט מעניין יהיה לראות את תוצאותיו.

המכללה שמה דגש רב על הוראה מרחוק וטכנולוגיות הוראה, וזאת גם בשילוב עם מערכת החינוך הטובה הקיימת בעיר (כך על פי ראשות התכנית האילתית), שהקשר עימה אמיץ ופורה. לעומת זאת כמעט ולא היו קשרים עם מוסדות אקדמיים אחרים בעיר, ואלו החלו להיווצר רק לאחרונה בשיחות ובמגעים ברמות של נשיאות המוסדות וראשי הקמפוסים באילת. המכללה מתבססת כאמור אך ורק על סטודנטים מקומיים, ומכאן שמספרם בהחלט מוגבל. בהבינה זאת, יוזמת המכללה פרויקטים שונים של שיתופי פעולה עם גופים עירוניים (מחלקת החינוך, הקונסרבטוריון העירוני). חסר כאן דווקא עוד יותר שיתוף פעולה דווקא עם המוסדות האחרים בהם דן דו"ח זה, והנושא כלול בהמלצותי.

3.1.4. <u>לימודי האוניברסיטה הפתוחה באילת:</u>

האוניברסיטה הפתוחה פעלה באילת במתחם קמפוס מכללת אילת, אלא שעם פתיחתו של קמפוס אוניברסיטת בן גוריון נתפרדה החבילה והאו"פ החלה בנדודים במקומות שונים באילת, עד שרק לאחרונה הגיעה 'אל המנוחה והנחלה' במיקומה הנוכחי. על פי הנתונים שנמסרו לנו בפגישתנו עם הרכזת-יועצת במקום, כיום לומדים בהנחיה מוגברת כמאתיים סטודנטים, ועוד כ-120 אילתים באו"פ בהנחיה מרחוק; השנה היו בפועל כשמונה מאות הרשמות במרכז הלימוד; סטטיסטיקה מדויקת סופקה לנו בידי מנכ"ל האו"פ והיא מצורפת כנספח מס' 9. גאוות המקומיים על המסלול המוצלח לתואר שני של מנהלים בעיר ובו שישה-עשר סטודנטים בתחום 'לימודי דמוקרטיה' (מדיניות וממשל, מדיניות ציבורית). אין לאו"פ קשרים עם הגופים האחרים הפועלים בעיר, והרכזת המקומית נכשלה לדבריה במאמציה ליצור קשר עם בן גוריון ולאתר מסלולים משותפים ויוזמות משותפות. אין אפילו קשר כזה ברמת הספרייה.

נקודה שבלטה בביקור הקצר אותו ערכנו באכסניה הנוכחית של האו"פ באילת, הייתה חוסר האפשרות לקיים במקום 'למידה מרחוק', שכל כך אופיינית דווקא לאוניברסיטה הפתוחה. מעבר לכיתות לימוד סטנדרטיות (יש לזכור שחלק לא מבוטל של לימודי האו"פ מתקיימים ב'הנחיה מוגברת' שפרושה פגישה שבועית), ה'קמפוס' כולל בעיקר משרד, הפתוח רק בשעות אחר הצהרים, חדר ליועצת וכיתות לימוד על פי הצורך. אין מחשבים העומדים לרשות הסטודנטים לצרכי לימודיהם.

בפגישה עם אנשי המנהל באו"פ קיבלנו את מספרי התלמידים בשנים 11-2 עד 2015 כולל חלוקה לתושבי אילת ו'לא תושבי אילת', 'תושבי אילת במרכזי לימוד אחרים', 'מתוך תושבי אילת הלומדים במרכזי לימוד אחרים' שלמדו באמצעות טכנולוגיות (נתון מאד משמעותי לגבי האופציה של 'למידה מרחוק'), ועוד. מסמך זה מצורף כאמור כנספח מס' 9.

הפגישה עם מנכ"ל האו"פ ואנשיו הבהירה לנו, שהמוסד מוכן לכל דבר אבל בתנאי המאד ברור שישופה כלכלית. אנשי האו"פ קבלו על העדר איזו שהיא תמיכה מצד העיריה, שמגלה לטענתם חוסר עניין בולט, אבל גם לא חסכו שבטם מהות"ת, שכן לטענתם העלות של קורס באילת גבוהה בכ-60% מעלותו במרכז הארץ והות"ת לא מתחשב בכך בשום מקרה.

על כך העיר אמיר גת, כי במרכיב התמריצים במודל התקצוב של האו"פ, ישנו רכיב המעודד לימודים של סטודנטים מהפריפריה (ע"פ מקורם מגוריו של הסטודנט). בתשע"ו מדובר בכ-150 ₪ להרשמה מוצלחת, ובהערכה ההכנסות מרכיב זה בגין לימודי הסטודנטים האילתים, נעות בין 90 ל-110 אלף ₪ בשנה.

הרושם שקיבלנו הוא שהאו"פ אמנם קיימת באילת, אבל על 'אש נמוכה', וניתן בהחלט לתגבר את לימודיה בעיר. עלה כמובן נושא ה'למידה מרחוק', כאשר כאמור דווקא האו"פ, המובילה בנושא ובטכנולוגיה בארץ, לא רואה צורך ליישמו בכל הנוגע ללימודיה בעיר הדרומית.

3.2. **המוסדות והגופים הקשורים לאקדמיה באילת ובנגב הדרומי**:

בסעיף זה בחרתי להביא כמה מהמוסדות והארגונים הקיימים, שעניינם מחקר אקדמי והם מהווים מקור לאנשי סגל, קיימים ופוטנציאליים, לתכניות האקדמיות המתאימות האילת.

3.2.1. <u>המרכז הלאומי לחקלאות ימי (מלח"י) של המכון לחקר הימים והאגמים</u>:[1]

במסגרת רה-ארגון של מכוני המחקר הממשלתיים הופרד המכון באילת ממקביליו בים התיכון ובכנרת, והוכפף ל'המינהל למחקר חקלאי' (מכון וולקני). המחקרים במכון, יישומיים רובם ככולם, עוסקים בביוטכנולוגיה ימית ובחקלאות ימית. החוקרים במלח"י אילת מחוברים לקמפוס האילתי של אוניברסיטת בן גוריון ונשענים על כוח אדם משם ככוח עזר למחקר, כבר מקרב הסטודנטים בשנה ג' לתואר הראשון. אנשי סגל של מלח"י מלמדים בקמפוס בן גוריון באילת. למלח"י גם אינטראקציה עמוקה והדוקה עם גופי המחקר והפיתוח בערבה ובים המלח (ראו להלן), ואחרי יישוב הסכסוך על כלובי הדגים התחיל גם שיתוף פעולה, כה ברור ונדרש, עם המכון הבינאוניברסיטאי. חשוב להדגיש: מלח"י לא עוסק במפרץ, רק נשען עליו, וחוקריו פועלים במסגרת תפיסה של 'תרומה להאכלת העולם'.

מלח"י עבר כמה 'גלגולי שייכות'. ועדת המשנה לבחינת שיוכו של מלח"י, בראשות פרופ' מינה טייכר, המליצה ביולי 2007 על שיוכו של מלח"י ליחידת הסמך של משרד החקלאות – מינהל המחקר החקלאי, תוך קליטתו כיחידה נפרדת במינהל והשארתו במיקומו הנוכחי באילת. ב- 5 לאוקטובר 2008 הושג הסכם בין סגן הממונה על התקציבים באוצר דאז לבין מנכ"לית משרד החקלאות דאז, שבמסגרתו אמורים עובדי החברה הממשלתית חקר ימים ואגמים לישראל (חיא"ל) להפוך לעובדי מדינה. בהסכם נקבע כי "משרד החקלאות יפעל לכך שבמהלך שנת 2009 יועבר מלח"י על עובדיו, נכסיו ומתקניו לרבות שטחו למינהל המחקר החקלאי שבמשרד החקלאות" וזאת בכפוף לתנאים מפורטים שעיקריהם תיקנון כוח אדם עבור 41 משרות העסקה; תקצוב מלח"י ב- 9.3 מיליוני שקלים בבסיס התקציב; תשלום חובות עבר של מלח"י למשרד החקלאות בעלות של עד 2 מיליוני שקלים; השקעה משותפת בתשתיות ובהטמעת מלח"י בסך כולל של 5 מיליוני שקלים והתייחסות לסוגיית תנאי ההעסקה של עובדי מלח"י. הסכם זה אף עוגן בהחלטת ממשלה מיום ה-19 בפברואר 2009. אלא שהן מולאו באופן חלקי בלבד. מלח"י מנוהל אדמיניסטרטיבית, עד עצם היום הזה, על ידי חיא"ל, תקציבו השנתי של מלח"י צבוע במסגרת תקציב משרד החקלאות ומועבר דרך וולקני לחיא"ל כ'תקציב סגור' לצורך העברה למלח"י. העיכוב בהעברת מלח"י היה תוצאה של מספר מהלכים שלקח זמן להביאם להבשלה. להנהלת מלח"י מערכת יחסים הדוקה עם הנהלת וולקני. לא היה מימוש בשיעור כלשהו של ההשקעה המובטחת בתשתיות מלח"י בשיעור של חמישה מיליון ש"ח.

לאחרונה החלה לתפוס תאוצה יוזמה של שר החקלאות להעביר את מכון וולקני לגליל העליון המזרחי. לא עלה בידנו לברר מה דעתם של ראשי מלח"י בנושא, ומה הם מעריכים תהיה השפעת מהלך כזה עליהם.

---

[1] הקישור לאתר המכון:
http://www.ocean.org.il/heb/ResearchInstitutesAndInfrastructure/NationalCenterToSeaAgriculture.asp

3.2.2. מרכז מדע ים המלח והערבה (DSASC):[2]

ל'מרכז מדע ים המלח והערבה', מו"פ שעניינו מחקרים יישומיים בפריפריה, ארבע שלוחות: ערבה דרומית; ערבה תיכונה; ים המלח; מצפה רמון. בשלוחת חבל אילות מועסקים כיום 7 בעלי תואר שלישי ו-13 טכנאי מחקר, וכן סטודנטים לתואר שני ושלישי (מאוניברסיטת בן גוריון ומהאוניברסיטה העברית). התקציב ב-2007 היה 2 מיליון ש"ח, ב-2015 הגיע כבר ל-13 מיליון. הוא מורכב מתקצוב משרדי המדע ושיתוף הפעולה האזורי, מהמועצות האזוריות, מ'קרנות תומכות פריפריה' כיק"א, וממענקי מחקר, רובם מקרנות בארץ אבל גם מקרנות בינלאומיות. המרכז הוא עמותה של משרד המדע בחסות אוניברסיטת בן גוריון, שבה החוקרים עוברים את הפרוצדורה המדעית, יו"ר עמותת מרכז המדע הוא פרופ' שאול קרקובר. אעיר כאן כי לכל אורך הדרך עלו טענות בדבר חוסר קשר אמתי וראוי עם אוניברסיטת החסות. בין הגופים עימם מקיים המרכז קשר מחקרי: מנהלת האנרגיה המתחדשת, שהיא חל"ץ בראשות דורית בנט; 'הון טבע' - גוף אילתי שמטרתו קידום סטרט-אפ; 'מנהל המדע של חבל אילות' - גוף וירטואלי וולונטרי שמטרתו בחינת שיתופי הפעולה בין גופי האקדמיה בחבל אילות וקידומם.

המרכז מבקש לפתח ולטפח: חקלאות מדברית ברמה עולמית; אנרגיה מתחדשת; תחום הים: חקלאות ימית; המדבר הצחיח; מכון מחקר גיאולוגי. המרכז מוביל גם שיתופי פעולה עם חוקרים מירדן.

במסמך כוונות שהכינו ראשי המרכז בשיתוף גופים אחרים (מכון הערבה ללימודי הסביבה, אנרגיה מתחדשת אילת – אילות, מו"פ חקלאי), הם הדגישו, בין מטרותיהם, את חיזוק האוכלוסייה באילת ואילות באנשי מדע ומשפחותיהם, קידום רעיונות חדשים וחדשניים ליישום כלכלי משמעותי, להגדלת מקורות התעסוקה וחיזוק ההצלחה בחבל אילות ובאילת, פיתוח וטיפוח הפעילות המדעית המשולבת בערבה הדרומית תוך מתן ליווי ותשתיות מחקר מקצועיים, חיזוק שיתוף הפעולה בין המכונים המדעיים הפועלים באזור, וקליטת מדענים נוספים שגרים באזור וכאלו שיגיעו לאזור בעקבות התשתיות וקהילת המדע הנבנית. קיים אמנם שיתוף פעולה עם אוניברסיטת בן גוריון שהיא בעלת החסות האקדמית על חלק מהגופים, אלא שהיקפו קטן למדי ונכון מאוד לחזק אותו ולשלב עוד יותר גם את מלח"י בפעילות האקדמית הקיימת באילת. שילוב כזה עשוי להגדיל את מספר הסטודנטים הלומדים ומתעניינים גם בקמפוס בן גוריון באילת.

המסמך מגדיר את הנושאים בהם מתמקדת הפעילות, כאלו שלהם זיקה גיאוגרפית לערבה ואילת ואור השמש מהווה בהם מרכיב משמעותי: חקלאות מים, אצות, אקולוגיה ימית, אנרגיה מתחדשת, חקלאות מדברית ואקולוגיה מדברית. 'חלק מהמחקרים עוסקים בהבנת התהליכים בטבע וחלקם מנסים לפתח את מוצרי העתיד תחת הקטגוריה של "קלינטק" תעשיה נקייה. מניסיון עבר, חשוב לפתח תחומי עניין אקדמיים, תעשייתיים וטכנולוגים סביב היתרון היחסי שיש באזור ולא לנסות לעסוק בתחומים להם במרכז הארץ יתרון מובהק,' כך קובעים מחברי המסמך.

בכל הנוגע להוראה, הרי שחלק מהחוקרים במרכז המדע עוסקים גם בהוראה. שני מרצים מלמדים כמרצים אורחים בקמפוס בן גוריון באילת במסגרת שנה ג' של המגמה ב'ביוטכנולוגיה ימית', ושלושה

[2] הקישור לאתר מרכז המדע: http://www.adssc.org/.

חוקרים מלמדים כחוקרים נלווים באוניברסיטה עצמה, בקמפוס באר-שבע. את המינויים והמשרות הם מקבלים מאוניברסיטת בן גוריון, אלא שבהחלט יש מקום לשיפור הליכי הפרוצדורה, שבשלב זה נראית יותר כטובה ל'אח עני'.

אכן, שיתוף פעולה נכון בין האוניברסיטה לגופי המחקר בערבה עשוי לתרום לכל השותפים!

3.2.3. מכון הערבה ללימודי הסביבה בקטורה:[3]

על אף שלא ביקרתי במקום, יש בהחלט לקחת בחשבון גם מכון זה, שלאחרונה חגג עשרים שנה להקמתו. המרחק מקטורה לאילת הוא בסך הכל כחצי שעה נסיעה. המכון נמצא תחת חסות אוניברסיטת בן גוריון, אם כי לא בררתי לעומק מה פרוש חסות זו. לומדים בו כארבעים סטודנטים, ישראלים, ירדנים, פלשתינאים ואמריקאים, תכנית לימודים הנמשכת שנה אחת והמתקיימת בשפה האנגלית. כמעט לכל הקורסים במכון קרדיט אקדמי המוכר על ידי אוניברסיטת בן גוריון. הלימודים הם בתחומי מדעי החברה בדגש סביבתי (כלכלה וסביבה וכו') ומבואות למדעי הטבע (מדעי כדור הארץ, אקולוגיה, אנרגיה מתחדשת).

4. **סקירת הניסיונות שנעשו במהלך השנים לתיקון המצב:**

השחזור הכרונולוגי של האירועים, היוזמות, הדיונים, ההחלטות והתהליכים שעסקו בהשכלה הגבוהה באילת מהווה לעצמו משימה קשה למדי; אני מבקש להביא כאן רשימה זו, בוודאי אינני מתיימר לטעון שהיא מלאה, ובה גם הערכות לגבי השלבים השונים. כנספח, אביא פרוט מלא ככל האפשר של החלטות ות"ת ומל"ג בנושאי אילת (נספח מס' 3).

4.1. ההשכלה הגבוהה באילת, כללי:

7.2007 - דו"ח טייכר על מלח"י.

12.11.2012 - מר אבי אזולאי, יו"ר ההסתדרות למרחב אילת, מגיש לפרופ' מנו טרכטנברג את חוברת התכנית ל'פרויקט להכשרת סטודנטים ממדינות זרות בענף המלונאות באילת', סיכום דיוניה של ועדה ציבורית שהוא עמד בראשה.

25.2.2010 - 'פעילות המחקר האקדמי והיישומי בתחום מדעי הים באילת', מוגש לוועדת המדע והטכנולוגיה של הכנסת לקראת יום אילת ב-2.3.2010.

25.11.2010 - ביקור ות"ת באילת (יו"ר ושני חברים, מנכ"ל וסמנכ"ל), שכלל מפגש עם ראש העיר (בין הנושאים שעלו: הקמפוס כפרויקט לאומי; תקנים צבועים לאילת; הרחבת בנייה בקמפוס והפיכתו למרכז מצוינות), ביקור ודיון בקמפוס בן גוריון (האוניברסיטה לא רוצה בו אם הוא נטל כלכלי; פיתוח הנגב בעקבות מעבר הצבא; עתודות קרקע; 'מרכז חוצה גבולות' לחקר תיירות ונופש; הנגשה לפריפריה;

[3] הקישור לאתר המכון:
http://arava.org/%D7%A2%D7%91%D7%A8%D7%99%D7%AA-home/

איחוד הקמפוס והמכון!) וביקור ודיון במכון הבינאוניברסיטאי (מודל מחקר במדעי הים; מציאת הנוסחה הנכונה למבנה האקדמי, הארגוני והתקציבי שיתאים למקום).

1.7.2012 - החלטת ממשלה 4848: פיתוח כלכלי בר קיימא של תחום הביולוגיה והחקלאות הימית באילת.

13.3.2013 - משרד התמ"ת, המלצות וועדת ההיגוי לפיתוח בר קיימא של תחומי הביולוגיה והחקלאות הימית באילת.

10.11.2015 - יום אילת בכנסת, ישיבות ועדות (חינוך, מדע וטכנולוגיה) שהוקדשו לעיר.

26.11.2015 - ביקור מנכ"לי משרדי הממשלה באילת; התנעת צוות בינמשרדי לנושא אילת. מינוי חברת pwc לבדיקת האפשרויות לקידומה של העיר; עליה להגיש את הדו"ח עד ל-2.4.2016.

4.2. <u>קמפוס בן גוריון</u>:

12.12.2000 - התוואי שהציעה אוניברסיטת בן גוריון לפיתוח התכניות האקדמיות בקמפוס באילת אושר על ידי המועצה להשכלה גבוהה.

5.4.2001 - ישיבת מל"ג, סיכום לגבי התכניות שיפתחו באילת.

31.5.2001 - מכתב יו"ר ות"ת פרופ' נחמיה לבציון ז"ל לראש הממשלה אריאל שרון בנושא הקמפוס המתוכנן.

11.6.2001 - כתב סיכום דברים בין הות"ת לאוניברסיטת בן גוריון בנושא קמפוס אילת והפעלתו.

9.7.2001 - ממשלת ישראל מחליטה (החלטה מספר 410) על "הקמת קמפוס אקדמי של אוניברסיטת בן גוריון באילת".

מהלכים לקידום הקמפוס: ות"ת - מענק מיוחד (ייעודי) בסך 18 מיליון ₪ שהתפרס על פני שש שנים מתשס"ג ועד תשס"ח (שקוצץ בהמשך בעשרה אחוזים כחלק מהקיצוצים במשק).

קהילת טורונטו והאוניברסיטה תרמו כ"א עשרים וחמישה אחוז משכר הלימוד של הסטודנטים, וביחד עם הבטחת פר"ח לכל מי שירצה הביאו לכך שלסטודנטים התאפשר לקבל לימודים אקדמיים עם פטור מלא משכר לימוד תמורת פעילות קהילתית בקרב ילדי אילת.

1 בספטמבר 2002 - תחילת פעילות 'ביה"ס הבינלאומי למלונאות ותיירות'.

אוקטובר 2002 - פתיחת לימודי אוניברסיטת בן גוריון בקמפוס אילת.

29.10.03 - ות"ת, תוספת סטודנטים לקמפוס אילת.

2006 - קמפוס אילת מתחיל לקלוט אנשי סגל בתקן אקדמי מלא (הראשון שנקלט, נדב ששר, הוא גם למעשה היחידי שנמצא כיום במשרה מלאה בקמפוס, ומשמש כראשו האקדמי; איש סגל נוסף בשבתון).

27.2.08 - התייחסות לקמפוס אילת במסגרת דיון בות"ת על התוכנית הרב-שנתית של אוניברסיטת בן גוריון.

9.7.11 - הודעה על הקמת הקמפוס אוניברסיטת בן גוריון באילת.

17.9.14 - עדכון ות"ת בדבר המרכז הבין-אוניברסיטאי באילת, הכולל הערה משמעותית של יו"ר ות"ת דאז:

1.7 עדכון בדבר המרכז הבין-אוניברסיטאי באילת

יו"ר ות"ת דיווח כי נעשית עבודה מזה זמן רב על מנת להביא להסדרה של המרכז הבין-אוניברסיטאי לחקר ים סוף באילת. כעת נמצא תורם קנדי גדול אשר מוכן לתרום כספים על מנת להקים מרכז מחקר ובית ספר ללימודים מתקדמים (graduate school) בינלאומי על בסיס המרכז בשיתוף אוניברסיטת דלהוזי בקנדה, אוניברסיטה מובילה בתחום חקר הים. עפ"י התכנית ייסגר בהדרגה קמפוס אילת של אוניברסיטת בן-גוריון, ובמקומו יוצע לאוניברסיטה הפתוחה לפעול שם [ההדגשה שלי, ח.ג.]. התקווה היא שהמוסדות המעורבים היום במרכז ימשיכו ויעבדו ביחד עם השותף הבינלאומי. ההסכם טרם סוכם סופית.

הערה חשובה של ד"ר ליאת מעוז: את קמפוס אילת אף פעם לא הבאנו בצורה מסודרת לות"ת; ניסינו לקדם ולא עלה בידנו. חלק מהעניין היה בגלל התלות בתקציבים חיצוניים, שאף פעם לא הגיעו!

31.7.2013 - הקמפוס מוזכר בפירוש בהחלטת ות"ת כמי שגם עליו חלות הפחתות בתעריף ההוראה.

4.3. המכון הבינאוניברסיטאי:

באוקטובר 2011 הגישה ד"ר ליאת מעוז לות"ת מסמך שכותרתו 'עקרונות כלליים למודל השתתפות ות"ת בתקצוב תשתיות מחקר במרכזי מחקר ותקציב ות"ת למכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת'. המסמך היווה בסיס להצעה שהוגשה לוועדה להחלטה, שניסוחה היה 'ות"ת מחליטה לאשר עקרונות כלליים למודל השתתפות בתקצוב תשתיות מחקר במרכזי מחקר. בהתאם למודל האמור, מחליטה ות"ת לאשר את תקציב המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת. מדי שנה יובא תקציב המכון לשנה העוקבת לאישור ות"ת במסגרת אישור התקציב השנתי. עבור שנת תשע"ב שוריינו בתקציב שאישרה ות"ת סעיפים בהיקף המתאים לכיסוי הרכיבים הנדרשים בהתאם למודל.' ניתן לעיין כאן גם בנספחים 5 ו-6.

אחד מחלקי הדו"ח עסק ב'התפתחות המכון והתייחסות ות"ת אליו', וברשות מחברתו אני מביאו כלשונו (במעט קיצורים ועם תוספות):

1. המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת החל את חייו עוד ב-1965 כמעבדת מחקר בביולוגיה ימית של האוניברסיטה העברית ('המעבדה על-שם ה. שטייניץ'). ב-1984, מתוך ההבנה שפעילות המחקר במדעי הים פרושה על פני כמה מוסדות, ושראוי לדאוג שתשתיות המכון יהיו זמינות לכלל החוקרים בארץ, הוחלט לשנות את מעמדו של המכון ואת דרך התנהלותו למתכונת בין-אוניברסיטאית, כשהאוניברסיטה העברית ממשיכה לשאת באחריות ובבעלות על המבנים והקרקע, כולל בפיתוח הפיזי ובמתן שירותי מנהלה ומשק (מנהלתית ומשפטית, המכון המשיך להוות יחידה של האוניברסיטה העברית). ות"ת תמכה במהלך והסכימה לתקצב את המכון **בהקצבה מיוחדת**.

2. בשנת 2004 הוצגו על-ידי המכון בעיות שונות בנוגע למבנה התקציב ולאיזון התקציב השוטף, להעדר מסה קריטית בסגל התושב ולצורך בתשתיות נוספות ופיתוח פיזי. בישיבת ות"ת מיום 28.7.04 הוחלט על **הקמת וועדה** שתבחן את המכון ותמליץ לות"ת של הדרכים לביסוס מעמדו המוסדי והתקציבי של המכון.

3. עבודת הוועדה שהוקמה ב-2005 בראשות פרופ' **ציפי שקד**, חברת ות"ת דאז (להלן: ועדת שקד), נמשכה מעבר למתוכנן, בשל רצון חברי הועדה לאפשר להנהלה החדשה של המכון לפעול למען ייעול וקידום פעילות המכון. ומסקנותיה הוגשו לות"ת, נדונו ואושרו ביום 14.1.09. הוועדה המליצה לפתח

ולהרחיב את פעילות המכון כיחידה ארגונית של האוניברסיטה העברית המנוהלת על-ידי ועד מנהל בין-אוניברסיטאי, תוך הגדרת והסדרת תהליכים ותחומי אחריות שונים, כאשר תוך מספר שנים יהיה צורך לשוב ולבחון את שאלת המתכונת הארגונית בהתחשב בהתפתחויות במכון. בין המלצות הוועדה היו הגדרת אחריות וסמכות הוועד המנהל בנושאי התנהלות המכון, בקרה ופיקוח; הגדלת תקני הסגל המדעי התושב הממומנים מתקציב ות"ת במכון כך שיגיעו ל-10 תקנים עד תשע"ג; שינוי מודל תקצוב המכון מתקצוב המבוסס על תשומות בלבד לתקצוב משולב תשומות-תפוקות; בניית בניין מעבדות ולשם כך הקצבה לבנייה מעבר לנתח המקובל.

4. 27.5.2009, 12.8.2009 - דיון ואישור הדו"ח בות"ת. קבלת כל ההמלצות, סעיפי ביצוע.

5. המלצות ועדת שקד יושמו בחלקן במהלך השנים 2009-2010 (כמו למשל שינוי הרכב ותקנון הוועד המנהל), אולם נושאים כמו שינוי מודל תקצוב המכון או הסדרת מחויבות האוניברסיטאות השונות כלפי המכון לא טופלו, או שהטיפול בהם נעצר.

6. באוגוסט 2010 החלה בדיקה מחודשת של ות"ת את המבנה הראוי של המכון, מבחינה משפטית, תקציבית וניהולית מתוך החשש שהמבנה הקיים עלול להגביל את התפתחותו של המכון ולמנוע מיצוי הפוטנציאל הגלום בו, בעיקר בשל חוסר זהות האינטרסים של האוניברסיטאות השונות החברות בוועד המנהל, ומתוך ההבנה שמנגנון התקצוב הקיים - בעיקר על-פי תשומות - הינו חסר מודל ברור, חסר תימרוץ לשיפור ואופק התפתחות בהיר למכון, ודורש micro-management מצד ות"ת.

7. הצוות המקצועי בות"ת גיבש הצעה למודל מבנה ותקצוב, אשר הוצגה ביום 4.5.2011 למליאת ות"ת והוצגה לנשיא והנהלת האוניברסיטה העברית, וכן לוועד המנהל של המכון. עיקרי המודל היו שינוי מבנה המכון לישות משפטית נפרדת בניהול עצמאי, אך בעלת זיקה לאוניברסיטה העברית, כאשר התקצוב השוטף של ות"ת למכון יכלול הן רכיבים הנוגעים לתשתיות המחקריות במכון והן רכיב לפי תפוקות מחקריות של סגל תושב. תקצוב ות"ת השוטף למכון על-פי המודל שהוצע היה גדל עם התפתחות המכון ומתמרץ המשך גידול ופעילות מחקרית איכותית.

8. האוניברסיטה העברית הביעה התנגדות למודל שהוצע, בייחוד סביב סוגית שינוי מבנה המכון לישות משפטית נפרדת וניהולה העצמאי.

9. לפיכך גיבש הצוות המקצועי בות"ת הצעה לעקרונות כלליים למודל השתתפות בתקצוב תשתיות מחקר במרכזי מחקר, ובמסגרתם הצעה לתקציב המכון. ההצעה הוצגה ראשית להנהלת האוניברסיטה העברית ב-27.7.11 ואז לנשיא והנהלת האוניברסיטה העברית, ולמנהל המכון הבינאוניברסיטאי באילת ב-13.9.11. למסמך זה מצורף מכתב התגובה מאת גב' בילי שפירא, סגן נשיא ומנכ"ל האוניברסיטה העברית.

10. 4.5.2011 - הצעה ראשונה לות"ת: מודל פעילות המכון (ד"ר ליאת מעוז). 10.2011 - הצעה שנייה: השתתפות ות"ת בתקצוב תשתיות מחקר במרכזי מחקר ובמכון (ד"ר ליאת מעוז).

11. 17.9.14 - עדכון ות"ת בדבר המרכז הבין-אוניברסיטאי באילת.

12. 21.9.14 - החלטות נלוות להצעת תקציב תשעה המכון הבין אוניברסיטאי באילת.

13. 1.4.2015 - החלטה בישיבת ות"ת בעד אישור 'בקשת האוניברסיטה העברית לבנות בניין מעבדות במרכז הבין-אוניברסיטאי באילת', אושר בישיבה ב-29.4.2015.

14. 12.8.2015, 6.9.2015 - החלטות ות"ת על מינויים לוועד המנהל של המכון הימי (יש לשים לב לפער הזמן בין ההחלטה ואישורה - לביצוע).

פרופ' אמציה גנין, מנהלו של המכון, הכין לאחרונה מסמך טיוטה ל'תכנית פיתוח' למכון, הכוללת שישה סעיפים עיקריים. המדובר בהכפלת מספר אנשי הסגל, בהקמתם של שניים או שלושה 'מוקדי מחקר בינאוניברסיטאיים' כשהראשון בהם ('פיסיקה-ביולוגיה ים) כבר בהקמה, בהגברת הקורסים הבינאוניברסיטאיים הניתנים במכון, בהעלאת החשיפה הבינלאומית בדרך של שותפויות מחקר והוראה ובניית תכנית לקורסי קיץ בינלאומיים, בהרחבת הבינוי, ובאישור הות"ת למבנה הקיים של המכון. לחלק מנושאים אלו אתייחס בהמלצותי בהמשך (סעיף 6.4).

5. <u>סקירת אלטרנטיבות למצב הקיים.</u>

5.1. <u>הערות פתיחה</u>:

5.1.1. עלינו לקחת בחשבון את הפעילות הרבה המתקיימת ממש בימים אלה סביב העיר אילת, שכן, כפי שכתבתי למעלה, דרושה 'הבנה שההשכלה הגבוהה היא רק פן אחד של העיר הדרומית, של מציאותה והווייתה ובעיקר של סיכוייה לעתיד'. העיר אילת, מצבה הנוכחי ועתידה, בעיותיה והצעות לדרכי פתרונן, וסיכוייה לעתיד, כולם מהווים נושא שמתעורר בכל כמה שנים ומעסיק את מקבלי ההחלטות ברמה הגבוהה ביותר. לצערנו, עד כה נראה שסבבים אלו לא הצדיקו את התקוות והציפיות שתלו בהם; נקווה שזה אכן יקרה בסבב הנוכחי.

אני מבקש להביא כאן קטע מתוך דו"ח שכותרתו 'מחסור בתעסוקה איכותית בפריפריה הצפונית - האם זאת גזרת גורל?', אותו הכין הכלכלן פרופ' דורון לביא איש המכללה האקדמית תל חי ושותף בקבוצת פארטו, דווקא עבור צפון הארץ. בהתייחסו למציאות ולסיכויים בדרום כתב:

> בדרום, לעומת זאת, חל שינוי קרדינלי בשנים האחרונות. ההגירה השלילית נעצרה לאחר עשרות שנים ואף החלה הגירה חיובית. הפרמטרים הכלכליים אמנם עדיין נמוכים מהמרכז, אך הפער הצטמצם ואף צפוי להמשיך באותה מגמה בשנים האחרונות. מדוע חלה התפנית בדרום? ראשית, ממשלת ישראל ביצעה צעדים משמעותיים והחליטה להעביר מספר בסיסים משמעותיים לדרום – עיר הבה"דים, יחידות המודיעין והתקשוב. מעבר להשקעה העצומה בתשתיות (הנאמדת בין 20 ל - 40 מיליארד ₪), מדובר על אלפי עובדים איכותיים שמועסקים באותם בסיסים וצפויים לעבור לדרום. אך ההשפעה גדולה הרבה יותר: עקב הצרכים של אותם בסיסים, ייווצר ביקוש גדול למוצרים שונים, שיסופקו ע"י קבלני משנה באזור. מעבר לכך, בסמוך לאותם בסיסים, כבר עתה החלו להתמקם באזור חברות שונות בתחומים משקים, כמו למשל חברות היי-טק ובראשון חברות בתחום הסייבר שמתמקמות בפארק המדע בבאר שבע, בסמוך למקום בו צפוי להבנות בסיס המודיעין היוקרתי 8200. האם כל השינוי נובע מפעילות הממשלה? התשובה שלילית, לממשלה לבדה אין את היכולת לפעול ללא שיתוף פעולה מקומי אשר ידע לקלוט את ההשקעה, לממש את הפוטנציאל ולמנף אותו לפיתוח האזורי. בדרום היה פרטנר מרכזי - ראש עריית באר שבע, אשר הוכיח, כי הוא מסוגל לסחוף אחריו גם את יתר הרשויות באזור ולייצר כר פורה למימוש הפוטנציאל. בעבודה בלתי נלאית, בשיתוף עם מוסדות האקדמיים, הממשלה ואנשי העסקים המקומיים, הצליח ראש העיר לשכנע חברות בינלאומיות כמו דויטשה טלקום, EMC ואחרות לעבור לבאר שבע. בעקבות הסחף הגיעו חברות ישראליות גדולות כמו אלביט מערכות, והוקמו

חממות טכנולוגיות בסמיכות. באר שבע וסביבתה החלו לפרוח, הוקמו מתחמי בילוי ותרבות עצומים, מסחר ושירותים והאוכלוסייה מתחילה לזרום לדרום. מחירי הדיור לראשונה זינקו וצמצמו את הפער ממחירי הדיור במרכז, תוצאה המהווה אינדיקציה לביקוש ההולך וגובר.

האם אילת כבר נכנסה לתוך תמונה אופטימית זו? מה הם סיכוייה להיכלל בה בעתיד הקרוב? האם אילת תוכל ללכת בעקבות באר שבע, ולהגיע לאותן התקדמות והתפתחות הניכרות בכל מקום בעיר הגדולה של הנגב? אינני בטוח כלל שהתשובות הן חיוביות. לצערי, נראה שאילת קרובה יותר לאזור הצפון ולמצבו, אותם מבכה הדו"ח!

5.1.2. ראש העיר אילת ועוזריו הם שעומדים מאחורי היוזמות והפעילות, שהובילו לאחרונה לקיומו של 'יום אילת בכנסת' בתאריך 10 בנובמבר 2015. החתום מטה ואמיר גת נטלו חלק בדיונים בשתי ועדות, ועדת החינוך וועדת המדע. יו"ר ועדת החינוך, חבר הכנסת מרגי, הוציא בעקבות הדיון מכתב המיועד לשרים הנוגעים בדבר שבכותרתו גם 'יום אילת: חיזוק האקדמיה' (נספח מס' 4), ובו הוא פונה לות"ת להמשיך את מתווה 'תכנית המאה מיליון' לחיזוקו של קמפוס אילת של אוניברסיטת בן גוריון (שם, סעיף 6, וראו להלן סעיף 6.5.2) ופונה לממשלה 'לממן את המיזמים שתוכננו להקמת: א. מרכז בינ"ל לחקר הים. ב. הקמת ביה"ס בינ"ל לתיירות' (שם, סעיף 7). בתשובתו חזר אמיר גת, הממונה על תקצוב האוניברסיטאות בות"ת והמלווה הבכיר של דו"ח זה, על המידע על מינוי היועץ 'לצורך בחינת מצב ההשכלה הגבוהה בעיר אילת, לרבות בחינת פתרונות אפשריים וגיבוש המלצות להמשך', שאמור בין היתר גם לסקור את אותה 'תוכנית ה-100 מיליון'. עם זאת, הוסיף, יישומה של התכנית מותנה לא רק בהגדלת השתתפות ות"ת בתקציב קמפוס בן גוריון באילת, אלא גם 'במקורות תוספתיים המיועדים לנושא מתקציב המדינה, בסדר גודל דומה להשתתפות ות"ת, ובגיוס תרומות לתוכנית'. עבודת היועץ אמורה כמובן לכלול גם בחינת ההמלצות לנושאים המוצגים בסעיף 7 במכתב ח"כ מרגי (ראו הערותי להלן, סעיף 5.4).

5.1.3. בעקבות הדיונים באותו היום, התקיימו ביום חמישי, 26.11.2015, פגישה וסיור של מנכ"לי משרדי הממשלה באילת. הוחלט על התנעת צוות בינמשרדי לנושא אילת, בהובלת מנכ"ל האוצר ובגיבוי מנכ"ל משרד ראש הממשלה. מנכ"ל האוצר הקים צוות ובו נציגי משרדי התיירות, התחבורה, הפנים והכלכלה ועיריית אילת. הוחלט גם 'להזמין שירותי ייעוץ אסטרטגי שינתח לעומק את צרכי אילת, נקודות החוזק והחולשה שלה ואתגרים והזדמנויות העומדים בפניה. בתוכנית [שעל חברת הייעוץ להכין] יוגדרו החזון והיעדים אליה צריכה העיר להגיע ב-15 השנים הקרובות, ויוצע מודל לתעדוף צעדי מדיניות אפשריים ברמת המדינה, תקצוב ומיסוי, וברמת העירייה מבחינת תכנון ושירותים שהיא מציעה. במסגרת תפקידה, חברת הייעוץ תסייע להמיר את צעדי המדיניות בתכנית האסטרטגית לתכנית אופרטיבית הכוללת לוחות זמנים ומדדים למעקב הצלחה' (מתוך הדיווח ב'מרקר'). עבודת הממשלה בנושא אילת צפויה להסתיים ביום 2.4.2016, כלומר עשרה ימים לפני מועד מסירת הדו"ח הסופי שלי. במועד זה עמד הדו"ח של חברת pwc להיות מוגש למנכ"ל האוצר וממנו למנכ"ל משרד ראש הממשלה.

ועדת המנכ"לים אכן שכרה את שירותיה של חברה זו, חברת הייעוץ pwc, על מנת לתכלל את הפעילות שתיתן מענה לבעיותיה, לקשייה ולצרכיה של העיר, ותזניק אותה לקראת עתיד טוב ומוצלח יותר. ברור

שהאקדמיה מהווה חלק, להערכתי אפילו ממש לא זניח אלא להפך, מכל 'שמיכה' שממשלת ישראל 'תתפור' עבור העיר אילת.

בדיעבד מסתבר שהקשר בין חברת הייעוץ למועצה להשכלה גבוהה ואנשיה לא היה כצפוי ממידת החשיבות שנראה שיש לתת לאקדמיה בכל ההמלצה. נציג של החברה נפגש עם אמיר גת, ואחר נפגש עימי לשיחה בת שעה, שבה הבהרתי לו את נקודות המבט שלי ואת הקווים המנחים שלי בדו"ח זה, ובעקבותיה שלחתי אליו כמה חומרים שהם פרסומים כלליים (מאמר קרקובר, המלצת ועדת ההיגוי של משרד התמ"ת, דו"ח עדליא). לגבי חומרים נוספים, הנציג הופנה למנכ"ל ות"ת-מל"ג, אך נראה שהקשר המצופה אכן לא נוצר. ביחד עם זאת, נפגשתי ב-29.3 (פחות משבוע מהמועד של הגשת דו"ח ה-pwc!) לשיחה ארוכה עם אלון איתן, הממונה על פרויקט אילת בחברה, הבהרתי לו את עיקרי המלצותי ונראה שהן תאמו ברובן את מסגרות והמלצות החברה. שנינו הסכמנו <u>שכל שינוי בעיר חייב להבנות משיתוף פעולה של כל הגורמים הרלוונטיים</u>, וזאת במקביל להעברת האמצעים הדרושים.

5.1.4. תהליך נוסף שאמור להשפיע רבות גם על מצב ההשכלה הגבוהה בנגב ושנמצא ברקע בכל דיון עם אוניברסיטת בן גוריון, הוא <u>מעבר צה"ל לבסיסיו בנגב</u>. על פניו, נראה שצודקים המעריכים שמעבר זה צפוי להגדיל את מספרי הסטודנטים בקמפוס באר שבע של אוניברסיטת בן גוריון, ושרוב הגידולים בביקוש יהיו במקצועות ההנדסה, מדעי המחשב והמדעים המדויקים. בהתאם, חשוב להדגיש, המובילים באוניברסיטת בן גוריון עסוקים כיום 'מעל לראש' בעניין המעבר, פיתוח סייבר וכו'.

אבל להערכתנו, אמיר גת ואנכי, תהיה לכך גם השפעה, בוודאי בטווח הבינוני והארוך, גם על קמפוס אילת. השפעה זו יכולה להיות ישירה - בהגעה של סטודנטים, ועקיפה - ככל שהקמפוס הראשי יהיה פחות 'לחוץ' מבחינת עמידה במספרי סטודנטים. חשוב לציין שלפי נתוני הסטודנטים לתשע"ה (המשמשים לתקצוב תשע"ו) המוסד (לא כולל קמפוס אילת) נמצא ב-1,318 סטודנטים מתחת למכסה. עוד יצוין כי בשנת תשע"ה המשיכה מגמת הירידה במספרי הסטודנטים, ובשנה זו דווחו באוניברסיטת בן גוריון במסגרת מודל התקצוב 123 סטודנטים פחות מאשר בתשע"ד. בבואו לדון בפרק המתוכנן לעיר, שעיקרו הסביבה הימית כמספקת תעסוקה ואילת כמרכז ל-clean tech (לעיל, סעיף 5.1.5.), הדגיש סגן ראש העיר את הצורך הקריטי, כלשונו, בהוראת מדעי המחשב - הנדסת מחשבים והנדסת תוכנה – בקמפוס, שתבנה במקביל להבאתן של חברות היי-טק. שהרי נכון להיום בכל מו"מ עם חברה כזאת הם נשאלים 'אז מי יעבוד'?

המלצה: נראה שהפתרון יכול להיות בדרך של <u>תמריץ ות"תי שיביא את ראשי האוניברסיטה לראות באילת מקום עם סיכוי שיש לקדמו</u>, ליישם את התפיסה שהמוסד בראשו הם עומדים אמור 'לחבק' את הקמפוס ולהוביל את פיתוחו וקידומו.

5.1.5. 'פרק חקלאות ימית ידידותי לסביבה באילת-אילות': בידי כמה מסמכים, ובהם מסמך ארוך, פרוגרמה לוועדת ההיגוי הרחבה, המורכבת מנציגי משרדי החקלאות, הכלכלה, שיתוף הפעולה האזורי ואיכות הסביבה, רשות הטבע והגנים, עיריית אילת, ישובי דרום הערבה, מלח"י אילת ומצוות הפרויקט; 'חקלאות ימית ידידותית לסביבה בדרום הערבה, תכנית פיתוח'; מסמך מרשים משנת 2012 של ועדה מטעם ה-OECD שכותרתו ' Clean Tech Clustering as an Engine for Local Development:

Transform Eilat into Israel's model ' ובו גם פרק מיוחד שעניינו 'The Negev Region, Israel green city'. הדו"ח הוכן בידי צוות מומחים כחלק מתכנית העבודה של The Local Economic and Employment Development (LEED)', גוף השייך ל- Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), בשיתוף המרכז לפיתוח אזורי במשרד התעשייה, המסחר והעבודה. מפאת החשיבות שאני מוצא בהמלצות אלו, דווקא של מומחים זרים ולכאורה ללא 'זיקה רגשית' לעיר, אפנה אליו כנספח מס' 10.

הנושא נמצא בעצם ימים אלו בתנופה רבה של דיונים ברמות של בדיקה והכנה, בשלבי 'פרה-תכנון', בתהליך לגביו קיימים כרגע רק ניירות עבודה. הזיקה בין התעשיות והתעסוקה שיגיעו לעיר לבין האקדמיה, המהווה מרכיב בסיסי ומהותי בכל התכניות הנוגעות לפיתוח העיר בתחומי הכלכלה והתעסוקה מודגשת במקומות רבים במסמכים אלו. המדובר בראש ובראשונה בנושאים ובמסלולים שבהם היתרון היחסי <u>המובהק</u> של העיר, ואלו הם כמובן מדעי הים, הביוטכנולוגיה הימית והחקלאות הימית, והרעיון המתקדם עוסק בהקמתו של פרק תעשיות בתחומים ימיים אלו כנושא מחייב. המוטיבציה לגבי החקלאות הימית, נושא שנמצא בפיתוח בכל הארץ, היא להחזיר את היקפי כלובי גידול הדגים להיקפם הקודם, ובכך לתרום כמובן גם לתעסוקה באילת ובסביבתה. הצוותים רואים לפניהם ארבעה נושאים, בהם הם רוצים, בין היתר, להפוך את מדינת ישראל גם ל'מרכז ידע': גידול דגים במערכות 'מסוחררות', ייצור דגיגים ליצוא, ייצור אצות ופיתוח טכנולוגיות טיפול במים. הנושא נוסף בתכניות הוא ה-clean tech, נושא שעדין לא קיים בעיר ובעקבות ה-OECD ממליצים להפכה ל'עיר הקלין-טק של ישראל', והמדובר כמובן על שמירה על הסביבה, אנרגיות, יצירת מומחים בתחום האנרגיה המתחדשת ('שמש וקרקע, זה מה שיש לנו'). למובילים ביזמה ובתכניות בהחלט ברור 'כי להערכתי על מנת לתמוך בכיווני הפיתוח של הביוטכנולוגיה והחקלאות הימית באילת כמנוף כלכלי ודמוגרפי, תוך התחשבות בסביבה, יש לחזק את המערך האקדמי בתחומים אלו אצל הגופים העוסקים באופן ישיר בנושא, קרי מלח"י וקמפוס בן גוריון', כפי שכתב אינג' נעם מוזס, מנהל תחום חקלאות ימית באגף הדיג, משרד החקלאות ופיתוח הכפר. לגבי המכון הבינאוניברסיטאי, הרי ש'אין זה המקום הטבעי לפיתוח ביוטכנולוגיה.

ברור שתכניות אלו, אם אכן יתממשו, יהוו גם תוספת רצינית לכל הקשור במדע ובמחקר באילת-אילות, כולל הבאתם של חוקרים-תושבים ברמות שונות. אלא שכצפוי, תכניות אלו ושכמותן נתקלות – ויתקלו בעתיד – בהתנגדויות שונות, כולל כאלו שמקורן במכון הבינאוניברסיטאי, כגון החשש מכמויות החנקן שיוזרמו למפרץ אילת כתוצאה מפעילות זו, והמשרד להגנת הסביבה כבר הקים ועדת מומחים לבדיקת הנושא. 'כן חשוב שמעבדה זו תייצר תובנות ומידע התומך בראיה רחבה ומאוזנת איך ניתן לקיים פיתוח בצד שימור ולא שימור בלבד' כתב נעם מוזס.

כל תכנית שכזו, אם אכן תצא לפועל, חייבת כמובן לכלול בתוכה את הדגשת שיתוף הפעולה עם הגופים המחקריים וההוראתיים הקשורים, ואני באמת מקווה שאמנם יצמח בכך עוד זרז לקידום האקדמיה בעיר.

5.1.6. **המלצה:** למל"ג ולות"ת יש הנחיות ומודלים המיושמים לגבי כלל המערכת. כאמור, בכל הנוגע לתקציבים עשה הות"ת בשנים האחרונות מהלכים רבים לביטול תקציבים 'צבועים' ולהאחדה וסטנדרטיזציה של כללי התקצוב. ככל שאלה רלוונטיים לרוב מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל, הרי

שלגבי אילת, בשל הייחוד, הצרכים, המרחק והבידוד, יש הצדקה לסטייה מהם ולפיתוח מודלים ייחודיים, בתחום האקדמי, בתחום התקצוב, בתחום העסקת סגל ועוד. לגבי מודלים של תקצוב הנובעים מהמסקנות ומההמלצות של דו"ח זה, הרי שבעקבות אימוץ של חלק או כל המלצות הדו"ח יכינו אנשי אגף התקציבים בות"ת סימולציות לאפשרויות השונות אותן ניתן ליישם, כולל לוחות זמנים, וברור שלאלו תהיה גם השלכה על נושאים של מדיניות.

5.2. האלטרנטיבות למצב הקיים:

מכל הנכתב לעיל, עולות גם האלטרנטיבות למצב הקיים, אותן אני מתכבד להציע בהתאם לכתב המינוי. להערכתי, ולה נמצאו שותפים נוספים, דווקא עתה נוצרה 'עת רצון' עם סיכוי לשינוי בכיוון החיובי! אחרי המל"ג והות"ת שהחליטו לעשות מעשה ולמנות פרויקטור לנושא, מצאתי בשבועות האחרונים סימנים מעודדים לשינוי בגישה לאילת ולאקדמיה בעיר, הן בקרב האוניברסיטאות הפעילות, הן בקרב אנשי הגופים האקדמיים השונים באילת. אלא שכאמור, האקדמיה לא תוכל לקדם לבדה את המערכת. הממשלה על משרדיה והעירייה על אגפיה צריכות גם הן להבין ולהפנים שיש כאן הזדמנות, אלא שהיא דורשת מהלך משולב. נראה שלפחות על-פניו התחיל לאחרונה מהלך שכזה. ואכן, הפגישה עם ראש צוות ה-pwc והשיחות על 'פרויקטי הפרקים' בעיר (ראו סעיף 5.1.5.), שכנעו אותי שאכן זהו המצב וקיים סיכוי לא קטן שהפעם דווקא התכניות כן יבשילו לפעולה משמעותית. אני ממליץ למל"ג ולות"ת 'להתחבר' באופן שוטף לכל נושאי הפעילות באילת-אילות הקשורים גם לאקדמיה. זה יכול להיות אחד מתפקידיו של ה'פרויקטור', עליו אמליץ להלן (סעיף 6.1.).

לכן אינני חושב שהשארת המצב הקיים היא אופציה, שכן, כפי שכתבתי למעלה, במצב זה ולאור השינויים של השנים האחרונות בכללי התקצוב שמקורו בות"ת, נראה ששני המוסדות, קמפוס בן גוריון והמכון הבינאוניברסיטאי, לא רק שלא יוכלו להתפתח, אלא אף יאלצו להיאבק על קיומם במציאות שהולכת ונעשית קשה, עד כדי הפסקת פעילות. במקביל, שדרוג משמעותי של מוסדות ההשכלה הגבוהה בעיר, בהובלת הקמפוס, מהווה תנאי בסיסי והכרחי לרבות מההמלצות והתכניות, שחלקן כבר הגיעו לשלבים מתקדמים יחסית של דיונים והכנות. הצעותי להלן מתבססות על שתי האלטרנטיבות: מחד, המשך פעילות וטיפול של המל"ג והות"ת כפי שהיו עד כה, ללא שיתוף גורמים ומתקצבים נוספים. במקרה זה, המלצותי המפורטות נמצאות בפרק הבא, 'המלצות להמשך', בסעיפים הנוגעים לות"ת ולמוסדות עצמם.

האפשרות השנייה והעדיפה היא כניסה ממלכתית למהלך רב היקף, שבמסגרתו כאמור יהיה לאקדמיה תפקיד מהמרכזיים. מהלך שכזה ייתן את האפשרות להציע תכנית שתכלול טיפול בנושאים רבים ורחבים, שהודגשו במהלך הדו"ח וימנו להלן, בסעיף 6.5. ברור שרק אז ניתן יהיה גם לענות על סעיף 7 במכתבו של חבר הכנסת מרגי (נספח מס' 4), בו הוא קרא 'לממן את המיזמים שתוכננו להקמת: א. מרכז בינ"ל לחקר הים [שיתבסס, הרי זה ברור, על המכון הבינאוניברסיטאי הקיים]. ב. הקמת ביה"ס בינ"ל לתיירות', שהכוונה שיובל בידי אוניברסיטת בן גוריון. אלא שאני רואה כתנאי לכך את הצלחת המוסד בהעברת כל הלימודים בנושא לקמפוס ולעיר אילת, ועל כך אמליץ בהמשך. לשם כך, צריך יהיה כמובן

לבנות צוותים מקצועיים מתאימים, שיסייעו בידי הצוותים הקיימים בהקמתם של מוסדות אלה. אני חוזר ומדגיש, חשוב שהאוניברסיטאות הקשורות למרכזים הקיימים ישתפו פעולה עם מהלכים אלו ואף יטלו על עצמן את הובלתם וקידומם!

6. המלצות להמשך.

6.1. כללי.

הפתרון לאילת חייב להיות מערכתי, או של מערכת ההשכלה הגבוהה בפני עצמה – או בשילוב גורמי ממשל ושלטון מקומי! מניסיוני במרחב שגם הוא פריפריאלי, יש שני גורמים המעכבים את התפתחות ההשכלה הגבוהה, האחד הוא התחרות והיריבות בין המוסדות השונים, השני הוא חוסר הרצון לשיתוף פעולה ול'פירגון הדדי'. אילת, אפילו ניקח בחשבון גם את חבל אילות, עוד קטנה יותר ופריפריאלית יותר, ולכן לעניות דעתי עתידה טמון אך ורק ביכולת להתמודד ביחד, לשתף פעולה.

'מערכת ההשכלה הגבוהה בעיר אילת': יש להסתכל עליה ולהתייחס אליה כמכלול, שאמנם מורכב מגופים ומארגונים, אלא שללא קשר הדוק בינם, ללא שיתוף פעולה נכון, ללא תאום תכניות ומהלכים, יקשה עליהם לדעתי להתרומם!

אני מסכים גם לקביעה, שעלתה באחת משיחותי, וממש לא מפי איש אוניברסיטת בן גוריון: 'לאילת יש את כל הפוטנציאל להפוך ל"עיר אקדמיה", וזה לא קורה. איך עושים את השינוי? מה קודם למה? אין ספק, הקמפוס הוא החמצן של העיר. יכול להיות מנוע צמיחה רב-כיווני ובתחומים רבים'.

אני מציע: א. התייחסות אל כל המוסדות להשכלה גבוהה במימון הות"ת ואלו שבאחריות המל"ג כאל 'קמפוס על', שהמוסדות הנכללים בו עובדים תוך תיאום ושיתוף פעולה מרביים. כאשר מאפשרים לכל מוסד המעוניין בכך לפתוח תכניות מתאימות. ב. הצבתו של 'פרויקטור' שמשימתו תיאום ותכלול קידום ההשכלה הגבוהה באילת, שיהיה אמון על יישום העקרונות שבדו"ח זה ואחרים, בהתאם להחלטות הות"ת, ובהם גם קידום שיתופי פעולה ומציאת דרכים נוספות לשיתופי פעולה בין הגופים האקדמיים והיזמיים השונים בעיר, וכן קשר הדוק עם כל הגורמים החיצוניים (ממשלה, קהילת טורונטו, יזמות פרטית) המעורבים בפעילות בעיר. לידו תתקיים מועצה שבה נציג לכל אחד מהגופים.

המלצה 1: 'קמפוס על', 'פרויקטור' שמשימתו תיאום ותכלול קידום ההשכלה הגבוהה באילת.

הכוונה לאיש אקדמיה בכיר בעל ניסיון מוכח בניהול אקדמי, בעל מעמד ויכולת לתקשר עם כל מערך הגופים ולתכלל את הפעילות. הוא ימונה לשנתיים, בהיקף של עד חצי משרה. ניתן אולי לבקש את מגבית קנדה להיות שותפה לות"ת במימונו.

במקביל, ומנימוקים שפורטו למעלה, אני ממליץ להשאיר את המצב הקיים של אחריות אקדמית וניהולית של אוניברסיטת בן גוריון על הקמפוס שלה באילת ושל האוניברסיטה העברית על המכון הבינאוניברסיטאי (IUI). אלא שאלו דורשים שינויים בגישה, בתפיסה, בנהלים ובקשרים, בהתאם

למפורט בהמלצות שלהלן. כמובן שמכללת לוינסקי והאוניברסיטה הפתוחה ימשיכו בפעילותן הברוכה, אלא שכל זה יעשה בכפוף לכללי שיתוף הפעולה והתאום, ובכך תותנה גם הגדלת המימון בידי הות"ת.

האמירה 'המכון או הקמפוס', אותה שמעתי מכמה כיוונים, מבטאת לעניות דעתי תפיסה שגויה לחלוטין של מערך ההשכלה הגבוהה בעיר. ההפך הוא הנכון: הבטחת מידה סבירה של השכלה גבוהה זמינה וברמה נאותה לתושבי אילת (שהיא סטאטית למדי), אינה סותרת את המטרה שצריכה להוביל את העיר והסביבה קדימה: קידום מעמדה של אילת כמרכז אקדמי-מחקרי והוראתי – לתארים מתקדמים ולפרויקטי מחקר ואף למוסדות הוראה בינלאומיים, וזאת סביב המוסדות הקיימים תוך בניית שיתוף פעולה מרבי ביניהם. תפיסות אלו אינן נוגדות בהכרח, והן יכולות בקלות להשלים זו את זו! עובדת קיומם של לימודים בתחומים 'הרגילים' מסייעת במידה רבה ובמקרים מוכחים לפתור בעיה קיימת בעיר, אבל לא היא זו שתציעד אותה קדימה, ועל כך אין הדעות חלוקות!

6.2. המלצות ישירות לות"ת:

ראשית, אעיר שקשה לי לראות כיצד הות"ת מבקשת לעמוד בקביעה שבכתב המינוי, ש'בסיס התמיכה של ות"ת יהיה המשאבים המוקצים כיום לאילת'. הגדרה זו נוגדת לחלוטין את השאיפה ל'קידום וחיזוק'! ברור שבתכניות הגדולות יותר (כאותה 'תכנית המאה מיליון') יש מקום רב לגופים הנוספים. אלא שכאמור הות"ת נדרש לפעולה אקטיבית ואפקטיבית על מנת לסייע בייצוב וקידום שני הגופים העיקריים, קמפוס בן גוריון והמכון הבינאוניברסיטאי.

במסגרת הצעותי יש לא מעט נושאים שפירושם גם תוספת תקציבית. כתפיסה כללית, אני מציע להוריד ככל הניתן את התקציבים 'הצבועים', משמרי המצב, ולהחליפם ב'**תקציבים מקדמי פיתוח**', שהם כמובן גם תלויים בהתקדמות והתפתחות, וייבחנו על פי אלו. אני ממליץ שכל התקציבים יבנו מעתה על פי תפיסה זו, שתכלול תמריצים מתאימים, שיוגבלו תמיד במספר 'שנות הרצה'. בהמשך יהיו אלו תקציבים שייבנו על פי התקדמות והתפתחות, וישפו עליהן!

אין לי ספק, שיש להתייחס לקמפוס אילת כלחלק אינטגרלי של אוניברסיטת בן גוריון בכל נושא ותחום, כזה שיש לו גם נתונים שונים ובהתאם צרכים מיוחדים. הצורך לקלוט עוד אנשי סגל מן המניין בקמפוס בן גוריון באילת הולך וגדל עם הגידול במספר הסטודנטים, בעוד ניהול תכניות לימודים מלאות על סמך מורים-מן-החוץ הולך ונעשה קשה משנה לשנה. כפי שטענתי (וגם בכך אינני מחדש), זהו להערכתי אחד המכשולים הגדולים בהתפתחותו של הקמפוס, שמשפיע ישירות על שמו האקדמי ומכאן גם על יכולתו לגייס תלמידים. עם זאת, הנהלת האוניברסיטה לא יכולה הייתה, לטענתה, להתחייב לתקנים נוספים ללא הקצאת תקנים 'מסומנים' מצד הות"ת.

חשוב ליצור במקום קהילת סטודנטים ולקיים חיי קהילה. אולי בדרך של גרעינים עירוניים (כדוגמת גרעיני הסטודנטים של עמותת איילים, של תנועת בני עקיבא ועוד) וגופים נוספים, כמו האגודה לחיילים משוחררים. יש לחפש שותפים לשיווק, להפיכתה של העיר ל'עיר צעירים'.

המלצותי כוללות גם:

א. עידוד ה'קונסורציומים' שכבר נבנו בין מוסדות וארגונים באילת ובסביבתה, העבודה ביחד של כל הגופים באילת וסביבה (מתפקידי ה'פרויקטור' ובמקביל ראשי המוסדות בעיר).

ב. בניית תכניות חדשות, בעיקר לתארים מתקדמים בתחומי התמחות של העיר אילת וסביבתה; ראו להלן סעיף 6.3.1 ב'.

ג. קידום בין-מוסדי של תכניות הוראה בינלאומיות בתארים המתקדמים.

ד. עידוד אקטיבי של גיוס סגל אקדמי תושב למוסדות הרלוונטיים ובעיקר לאותן תכניות הבנויות על 'נושאי היתרון' של אילת וסביבתה כפי שפורטו למעלה. עליו לכלול 'חבילות קליטה מכוונות אקדמיה' שיבנו בדומה לאלו הקיימות למורים, שיותנו כמובן בהתאמתם של אנשי הסגל לתכניות הקיימות, במינוי אקדמי מטעם אוניברסיטת האם, ובהתחייבות מתאימה של איש הסגל.

בהגדירי 'חבילת קליטה מכוונת אקדמיה' ראיתי לנגד עיני, ראשית לכל, את חבילות הקליטה המוענקות למורים העוברים לגור באילת, שמכוונות בעיקרן לסיוע כלכלי למורה ולמשפחתו\ה. אלא שבמקרה שלנו, ראוי לשקול גם את נושא הפיתוח האקדמי, את התגמול לאיש הסגל על שהוא מורחק פיסית ממרכזי האקדמיה בארץ, את הסיוע להתפתחותו המקצועית. המדובר כאן למשל במענק מחקר להקמת מעבדה מתאימה. העובדה המובנת מאליה, שגם העיר תצא נשכרת מכל 'קליטה' שכזאת ובמובנים רבים, עשויה להוביל לשיתוף פעולה בנושא בין רשויות העירייה, 'מגבית קנדה' והות"ת. אכן, אילת צריכה להמשיך ולהתמודד, לא רק עם מרחק פיסי והרגשת ניתוק, אלא גם עם דימויים ו'תפיסות', ואינני נכנס כאן לדיון בהם, של חינוך והשכלה פחות טובים מאשר במרכזי הערים הגדולות ותחושת זרות ביחס לאוכלוסייה המקומית.

המלצה 2: גיוס ומימון סגל אקדמי תושב ל'תכניות היתרון', כולל 'חבילת קליטה' לאיש הסגל ומשפחתו. המלצה זו בעיקרה נוגעת לקמפוס בן גוריון וכמובן גם למכון הבינאוניברסיטאי, וראו לעיל, סעיף 6.2, ולהלן, סעיפים 6.3 ו-6.4.

ה. תאום מערכת גיוס תרומות ייחודית ל'השכלה הגבוהה באילת', שתכלול את הקמפוס, המכון לחקר ים סוף, מלח"י, המכון לחקר הערבה. מערכת זו תיצור פרויקטים משותפים ותגייס תרומות שיחולקו בין השותפים. לנושא זה קיים כבר פרטנר מתאים, קהילת טורונטו, והדרך היא לשבת עם נציגיה ולבנות תכניות שיהיו מתאימות לנושאים להם הם מבקשים לתרום. בשיחות עם הנציגים המתאימים נמצא שישנן לא מעט נקודות שבהן ניתן יהיה לבקש ואף לקבל תמיכה כספית.

ו. מימון ובנייה של מערכת ראויה של 'למידה מרחוק', שתינתן למוסד שירצה בכך – האו"פ או בן גוריון. מערכת כזאת יכולה להוסיף לרמה האקדמית הניתנת באילת. אני מציע שאותו 'פרויקטור' יטול על עצמו גם קידום נושא זה, כמערך משלים ולא תחליפי למרצים הפרונטליים.

ז. אינני מתעלם מהעובדה, שהדו"ח (להלן, 6.3) **דורש לא מעט מאוניברסיטת בן גוריון, ושיתכן בהחלט שראשיה ורשויותיה ידחו אותו מכל וכל, למרות המלצותי לתת למוסד תמריצים על מנת לקדם את הקמפוס.** אני פונה כאן לראשי המוסד לעיין לעומק בדו"ח זה וללמוד אותו ואת הצעותיו-המלצותיו! עם זאת, על הות"ת-מל"ג להיערך לאפשרות של דחייתו מכל וכל בידי המוסד, ואז ישנן לדעתי שתי אופציות: השארת המצב הקיים, שכאמור פרושה להערכתי (והלוואי ואתבדה!) 'נבילה'

הדרגתית של הקמפוס, בהמשך למצב בשנים האחרונות, עד למצב שבו האוניברסיטה תחליט שלא להחזיקו יותר. האוניברסיטה מבחינתה יכולה בהחלט להמשיך לקיים תכניות לימוד לתארים מתקדמים ב'נושאים אילתיים', אלא שהלימודים עצמם יתקיימו כמובן בקמפוס הבאר-שבעי. אפשרות אחרת, שכבר נוסתה ללא הצלחה בידי ד"ר ליאת מעוז, היא ניסיון לעניין אוניברסיטה אחרת בכדי שתיקח על עצמה את הקמפוס. זהו עניין מורכב, שלא צלח בעבר, ולהערכתי גם לא יצלח בעתיד, בוודאי שלא לקיום לימודים לתואר ראשון. להערכתי, כל מוסד שיכנס, יסכים לעשות זאת רק למה שכינינו 'התכניות המיוחדות' שהן הנושאים בהם יש לאילת יתרון מובנה ואף ייחודיות, אותן תכניות המבוססות על היתרונות היחסיים של אילת, ורק ברמה של לימודים מתקדמים.

לית מאן דפליג, שאם אמנם יעלה בידי המובילים המקומיים לגייס מחדש לנושא 'מגה תורם' או להפעיל את 'תכנית המאה מיליון', או אז המצב שונה לחלוטין, וניתן יהיה להזרים את המימון שימשוך את אחת האוניברסיטאות ליטול חלק בפרויקט האילתי, אלא שאני מתקשה לראות את מימושה של אחת מ'תקוות' אלו!

6.3. קמפוס בן גוריון:

6.3.1. אפתח בכמה הערכות בסיסיות. להערכתי אין הקמפוס יכול להתבסס רק על הסטודנטים המקומיים! נכון, עליו גם לענות לצרכים שלהם, ולתת תשובות מקומיות (ובמקרים רבים חד-פעמיות) לצרכים של אוכלוסייה כזאת או אחרת. בהתאם, הדגש בקמפוס ובהתפתחותו צריך להיות על 'יבוא' של סטודנטים, ואני מאמין שזו איננה 'משימה בלתי אפשרית'! הדרך לכך מובילה בשני כיוונים. ראשית, תכניות הלימודים הייעודיות והייחודיות:

א. תכניות לימודים הקיימות בקמפוס בן גוריון שבהן אילת היא בעלת החוזקה הברורה, ולכן הן יועברו במלואן לדרום (ביוטכנולוגיה ימית; תיירות, נופש ומלונאות). ידועה לי הבעיה של התנגדות חברי הסגל ש'נחים על זרי הדפנה' בקמפוס הבאר-שבעי. הנושא בעייתי, אבל במקרה הצורך ניתן וצריך אפילו לעודד הקמת חוג מקביל שיפעל באילת! לגבי מחלקה להוראת 'תיירות, נופש ומלונאות', אין לי ספק ששומה על קמפוס אילת לראות בה את אחד הבסיסים החשובים ורבי הסיכויים שלו. הרי כבר יצאו בתכניות משותפות עם תכניות מובילות בעולם בתחום, כגון זו של אוניברסיטת לוזאן; ראשי העיר פעלו גם לקשר חדש עם אוניברסיטת קורנל בארה"ב (ואשאל כאן מדוע זה נעשה ללא אנשי הקמפוס וללא גורמי האוניברסיטה?). אילת חייבת במסלול תיירות מהטובים שקיימים בכדי למשוך הן ישראלים הן זרים, יהודים מהעולם.

כאמור בסעיף 6.3.1.ד', אני מבקש להמליץ על העמדת מענק חד פעמי לקליטת הסגל לקמפוס אילת ולתת מלגה למימון שכר של חברי הסגל הנקלטים לתקופה מוגבלת בזמן (עד 5 שנים), וזאת בנוסף ל'חבילת הקליטה' המשפחתית-חברתית.

כהצעה נוספת, אין לי ספק שראשי הקמפוס יכולים לצאת בפרויקט לגיוס סטודנטים, שנוגע בשלב ראשון לתכניות התואר הראשון במלונאות\תיירות ובמדעי המחשב והנדסת מחשבים, אם כי אני יכול לראות את הרחבתה גם תכניות אחרות. הרעיון הוא בניית תכנית השתלמות \ סטאז' לתלמידים במקצועות

הרלוונטיים, כדוגמת התכנית 'הטובים לתעשייה' הקיימת מזה תריסר ויותר שנים במכללה האקדמית תל-חי. התלמידים יכולים לבצע, החל מסמסטר ב' של שנת הלימודים השנייה, שעות הכשרה מעשית, כשהם מקבלים תשלום הממומן בחציו בידי המעסיק ובחציו במימון המגויס בידי המוסד (למשל ממגבית קנדה, שאני מניח שתשמח להצטרף לתכנית שכזו). יתרונותיה של התכנית ברורים, כך גם יתרונותיה של אילת כמקום בו ניתן ליישמה!

ב. תכניות לימודים שיפותחו להוראה בקמפוס האילתי תוך ניצול יתרונותיה של העיר ושיתופי הפעולה עם מוסדות המחקר שבה (לימודי המדבר; צפרות; סוציולוגיה של מיעוטים; חקלאות מדברית; אנרגיה אלטרנטיבית; יזמות בביוטכנולוגיה; 'פרק חקלאות ימית ידידותית לסביבה' המתוכנן, ראו סעיף 5.1.5.). <u>בהחלט אמליץ לבדוק, לפחות בחלק מתחומים יותר ספציפיים אלה, הקמתם של מסלולים לתארים מתקדמים!</u> הרי המעבדה הדרושה נמצאת בעיר, בחופיה ובשטח שמסביבה ועמוק אל תוך הנגב. ושוב, יש לעודד ולקדם פתיחתן של תכניות אלו, גם אם אין הן קיימות בקמפוס הבאר-שבעי!

אני מציע להגדיר את אותן 'תכניות מיוחדות לאילת' ולתמרץ אותן על ידי תקצוב כל סטודנט בהן בתעריף גבוה מהרגיל. ניתן לתת מענק שדרוג תשתיות לתכניות הנ"ל בהן ייקלטו לדוגמה מעל למאה סטודנטים. יוצעו גם תמריצים בגין גיוס סטודנטים מחו"ל לתחומים הרלוונטיים ופתיחת תכניות קיץ מתאימות, וכך גם עבור עידוד שיתופי פעולה, הן עם מוסדות בארץ והן עם מוסדות בעולם. **ההמלצה היא** לתגמל ביתר בקמפוס אילת רק לימודים בהם קיים לקמפוס יתרון יחסי, לתואר ראשון בביולוגיה ימית וב'תיירות ומלונאות', ולתארים מתקדמים ובהם גם חקלאות מדברית ואנרגיה אלטרנטיבית. לנושא זה, של תקצוב הסטודנטים בקמפוס אילת ותיקון מידי של העיוות שבו, ראו להלן סעיף ג.

התמריצים לפיתוח תחומי הליבה בקמפוס יכולים להינתן במגוון צורות, שכבר היום מופעלות במסגרת תקציבי ות"ת, ולהלן מספר דוגמאות:

1. הקצבה מיוחדת, המתבססת על מספרי הסטודנטים ותעריפי ההוראה בתכניות הליבה, כפי שהדבר נעשה היום ע"י ות"ת בתחומי הרפואה וההנדסה. 2. תמיכה בקליטת חברי סגל מקומיים, שיקלטו בתחומי הליבה בקמפוס בן גוריון באילת. תמיכה כזו כוללת גם תשלום רכיבי שכר לתקופה של מספר שנים, כפי שהדבר נעשה היום במימון ות"ת ב-IUI, וגם חבילת קליטה שתכלול, לצד הרכיבים המרכיבים את סלי הקליטה המקובלים במערכת, בניית מעבדה, כספי מחקר ועוד, וגם רכיבי מעטפת, המסייעים במעבר איש הסגל ומשפחתו לאילת ובקליטתם בעיר. על פי העדויות מודל זה סייע בהבאה של מורים ושל רופאים על משפחותיהם לאילת ובשילובם במערכות החינוך והבריאות ובקהילה. 3. הקצבה לשדרוג התשתיות בתחומים אלה בקמפוס באילת. 4. סיוע בגיוס סטודנטים מחו"ל ובחיזוק שיתופי הפעולה הבינלאומיים בתחומים הרלוונטיים, למשל, כפי שהדבר נעשה היום ע"י ות"ת בהקצבות לקידום שיתופי הפעולה האקדמיים עם מדינות דרום-מזרח אסיה.

תכנית שכזו, המובלת כבר בידי הראש האקדמי של הקמפוס בשיתוף עם דורית בנט, מנכ"ל החברה לאנרגיה מתחדשת אילת - אילות, וד"ר אלי גרונר ממכון הערבה בקטורה, היא לימודים לתואר <u>שני</u> שיקרא 'קיימות חברתית' (Social Sustainability), שעיקרו סביב ניהול אנרגיה, אנרגיות מתחדשות וכדומה. בדרך זו ניתן יהיה, כך אני מקווה, להתגבר על התנגדותם של אותם מראשי האוניברסיטה

שרואים בפיתוח 'לימודי האנרגיה הסולרית והאנרגיה האלטרנטיבית' באילת משום תחרות למה שכבר קיים בשדה בוקר. כבר הערתי בנושא זה, של התחרות הפנימית שנוצרת בין סניפים וסעיפים של אוניברסיטת בן גוריון, ואני רואה כאן חשיבות רבה למינוי אותו אני מציע להלן, של איש בכיר במוסד שיהיה אחראי על כל המוסדות והקמפוסים, יפקח עליהם ויתאם ביניהם. הנה כי כן, בשיחות עלתה התנגדות, לעיתים חריפה, של ראשי המוסד ל'חפיפות' בין אילת לשדה בוקר, למשל. אבל אין בכך צורך, ניתן להגיע לסיכומים ולחלוקה בין שני הקמפוסים, או לחילופין לשיתוף פעולה ביניהם.

ג. היום מהווה רכיב ההוראה בהשתתפות ות"ת למעלה מ-40% מסך הכנסות הקמפוס באילת. נתונים שסופקו בידי אגף התקציבים הראו לי שהתעריפים לסטודנט בקמפוס אילת נמוכים בצורה ניכרת, בתואר ראשון נעים הפערים בין 24% ל-45%, מתעריפי הסטודנטים באוניברסיטאות, והם אף נמוכים יותר, גם כאן בצורה משמעותית, מן התעריפים הנהוגים במכללות. פערים אלה נובעים מכך שתעריפי הסטודנטים בקמפוס אילת מחושבים עדין לפי מודל ההוראה הישן של ות"ת, ובדברי ההסבר של תקציב ות"ת לתשע"ב מוסבר הדבר באופן הבא: "במהלך שנת תשע"א גובש צוות לבחון את נושא עתיד הקמפוס באילת, לרבות תחומי הלימוד ומתכונת הפעלת הקמפוס, תוך התמקדות בתחומי הלימוד היחודיים לאזור אילת ("תחומי ליבה"). היות ועבודת הצוות תמשך גם בשנת תשע"ב, הוחלט לשמר בשנים אלו (תשע"א ותשע"ב) את "הסטטוס קוו" הקיים בכל הנוגע לתקצוב קמפוס אילת ולהקפיא את התפתחות הקמפוס מבחינת מספרי הסטודנטים ותכניות הלימוד." תשע"א ותשע"ב כבר הסתיימו מזמן ואין ספק שתעריפי מודל ההוראה הישנים כבר אינם מייצגים את עלויות ההוראה הרלוונטיות להיום. בהתאם לכך, הרי שאני ממליץ ליישם על קמפוס אילת כבר מתשע"ז את תעריפי מודל ההוראה המעודכנים ולהכפילם במקדמי הניצולת של קמפוס אילת. עוד אציין, כי במודל ההוראה של קמפוס אילת אסור להכניס בשלב זה את מקדם ההתאמה ליעד המחושב על פי נתוני הסטודנטים והסגל הבכיר שבקמפוס, שכן ידוע, כי הקמפוס סובל ממיעוט אנשי סגל בכיר בתחומים השונים.

ד. הגורמים הנוספים הם:

- מערך פרסום וגיוס שאינו 'שייך' לאוניברסיטה כי עליו 'לחשוב אחרת', ליצור מותג ייחודי ומושך!
- בנייתו של סגל מקומי של תושבי אילת-אילות, ועל כך עוד גם בהמשך.
- יצירת 'מעטפת מושכת סטודנטים' בעיר אילת, גם כאן תוך ניצול נכון ומושכל של יתרונותיה, במיוחד אלו המכוונים לגילאים המתאימים. לשם כך דרוש שיתוף פעולה עם הגורמים הרלוונטיים בעיר.

המלצה: מציע לפנות לראש העיר שימנה 'נציב לקידום ענייני הסטודנטים'. כרגע אין בעיר 'אווירה סטודנטיאלית', 'חיים סטודנטיאליים', וזאת למרות שיש בה, בסך הכל, לא מעט סטודנטים. פה דרושה הובלה, להערכתי של אגודת הסטודנטים בקמפוס ביחד עם העיריה, ואולי אפילו הקמתה של 'אגודת סטודנטים משותפת לכל המוסדות האילתיים'.

6.3.2. האוניברסיטה מול הקמפוס: השינוי לדעתי צריך להיות תפיסתי ולהיות מובל מלמעלה. שומה על אנשי האוניברסיטה בכל הרמות, באקדמיה ובמנהל, להפנים שאסור שהאוניברסיטה, או לחילופין כל קמפוס אחר שלה או תחת חסותה, יתחרו בקמפוס אילת ו/או יצרו את צעדיו, כל עוד הנושא עומד במבחן הנוהל והרמה. עליהם להבין ולהפנים שהמציאות באילת שונה במידה רבה ובתחומים רבים מזו, הנוחה

והמוכרת, הנהוגה מזה שנים הרבה בבאר שבע (שגם היא, להזכירם, הייתה בעבר הלא רחוק מוסד בשלבי ובייסורי הקמה). יש לטעמי לחזור ולהעלות את האחראי האקדמי לקמפוס לדרגת דקן, ובכך לבטא התחייבות של האוניברסיטה. פרופ' נדב ששר הכין ביוזמה אישית מסמך ובו הצעות ורעיונות בדבר 'הרחבת מספרי הסטודנטים הלומדים באוניברסיטת בן גוריון באילת', שאני בהחלט מסכים לרובם. ניתן לדעתי בהחלט לראות במסמך, ולו חלקית, בסיס לתכניות ולפעולה עתידיים, שכן שומה על הקמפוס לחזור מיד, ורק כשלב א', ל-800 סטודנטים, וכאמור לדעתי זוהי בהחלט משימה אפשרית.

אני מוצא שאינני מסכים לדרישה שנשמעת מפי ראש העיר ל'שלושת אלפי סטודנטים', זו איננה נראית לי סבירה או מציאותית. אבל אין לי ספק שהקמפוס צריך לעבור את אלף הסטודנטים, והייתי מגדיר את המספר 1,200 כזה שעל פיו יש לבנות את המודלים החישוביים ולהגדירו כיעד, בהחלט אפשרי!, לחומש הבא. בתוך מספר זה, יש להגביר את מספר תלמידי התכניות לתואר שני, בעיקר אלו הייחודיות לאילת. יש לאשר לקמפוס אילת לבנות תכניות משל עצמו שייועדו לתלמידי חו"ל, הכל כמובן בפיקוח אקדמי של האוניברסיטה.

רשויות האוניברסיטה מצופות להעביר ולהנחיל במוסד כולו את התפיסה שקמפוס אילת הוא חלק אינטגרלי מהאוניברסיטה, שזקוק במסגרת זו להבנה ולהתייחסות מיוחדת, לא סטנדרטית. פרושו, שעל האוניברסיטה ליזום מהלכים שבמסגרתם יועברו כל הלימודים בתחומים הרלוונטיים לאילת, בתחומים בהם יש לעיר זו יתרון ברור על באר שבע, כשהכוונה היא שכל הלימודים הללו יתקיימו בקמפוס האילתי. כוונתי בשלב ראשון ללימודי המלונאות (והרי כאן ניתן לצפות לסטודנטים מקרב העובדים במלונות, ולבנות תכניות ייעודיות - לסטודנטים מקומיים ולתלמידי חו"ל - ביחד עם החברות הנוגעות בדבר, חברות המלונאות והתיירות, וראו גם כאן ההתייחסות לפרק), ולשנתיים הראשונות ב'ביולוגיה וטכנולוגיה ימית'. מצאתי עצמי תמה, כיצד נלמד נושא כזה במשך שנתיים בבאר שבע שלה יתרונות רבים, אבל נגישות לים בוודאי לא נמנית עליהם, ובמצב זה ברור לחלוטין היתרון של הלימודים בקמפוס מכמורת של מכללת רופין. יתר על כן, כל פיתוח של יזמה כלכלית ותעשייתית בתחום מדעי הים דורש צוות עובדים, הן חוקרים והן טכנאים. במקביל לפיתוחים אלו חשוב לאפשר את הכשרתם באילת.

אצטט כאן שוב את קרקובר: 'הנהלת האוניברסיטה חייבת לקבל החלטות באשר לכיווני ההתפתחות של קמפוס אילת ולמצוא את הדרכים לאכיפת ההחלטות הללו על הפקולטות ועל המחלקות הנוגעות בדבר. דיקן קמפוס אילת איננו יכול לנהל את המערכה הזאת לבדו'. אכן, אוניברסיטת בן גוריון היא האוניברסיטה של הנגב, אבל עליה גם ליישם זאת, ולהוביל מהלכים בכל הנוגע להעצמת האקדמיה - הוראה ומחקר - בנגב.

המלצה: אוניברסיטת בן גוריון תמנה דקן או אפילו סגן נשיא לענייני מוסדות-בת (והם הרי רבים, לא רק הקמפוס באילת, גם שדה בוקר, והמרכז לחקר הערבה וים המלח).

המלצה: האוניברסיטה תבנה תכנית חומש להגדלת מספר הסטודנטים באילת, כחלק ממתווה הפיתוח המוצע להלן. בתכניות שהוכנה בידי ד"ר ליאת מעוז נבדקו כמה אפשרויות להגדלת מספרים אלו, וניתן בהחלט לבנות עליהן, אם כי הייתי ממליץ בשלב הראשון לבנות על אלף תלמידים לתואר ראשון ומאתים לתואר שני ושלישי. יתר על כן, בספטמבר 2012 הכינה ד"ר ליאת מעוז מצגת נוספת, שכללה את עיקרי

הדברים וסיכמה אותם ואת העלויות המוערכות וזכתה לכינוי 'המעגלים', בשני 'סבבים': תחילה החלופות המוצעות בידי הות"ת, האחת מתמקדת ב'מיקוד' בנושאים היתרוניים של אילת, והיא בהחלט קרובה להמלצותי, והשנייה בה 'גידול' שפרושו הרחבת מספרי הסטודנטים (סך התקציב הנדרש להשלמת כל אחת מהן 230-235 מיליון ₪). בהמשך מובאת הצעת בן גוריון, שעיקרה תוספת במספרי תלמידים ומעט תכניות 'ליבה אילתית' חדשות, שעלותה המוערכת כ-100 מיליון ₪. מצגת זו, הרלוונטית כל כך גם היום, מצורפת בנספח מס' 5.

בנושא תנאי הקבלה ארשה לעצמי להאיר כאן מניסיוני בתל-חי. בשלהי שנות השמונים למאה הקודמת קיבלתי את 'ניהול מסלולי אוניברסיטת חיפה במכללה', ואחת הדרכים העיקריות שעמדו לפני בגיוס סטודנטים הייתה של עבודה פרטנית מול מרכז הקבלה האוניברסיטאי ואיש הסגל הבכיר שהיה האחראי על ועדת החריגים במוסד. שיתוף הפעולה הפורה עימם הביא לעלייה מהירה במספרי הסטודנטים ללא ירידה ברמה; הרי היינו שלוחה של חיפה שבה נלמדו רק שתי השנים הראשונות, ותלמידי תל-חי הגיעו לאוניברסיטה וסיימו ללא כל בעיות. גם כיום אנו מקיימים במכללה האקדמית תל-חי מנגנון, רב שנים ועתיר ניסיון, של קבלת תלמידים לקויי למידה וחסרי נתוני קבלה, והמחקרים המפורטים מראים כיצד הטיפול הנכון בהם מביא אותם להישגים שמעל לממוצע בלימודיהם.

מתוך התפיסה שיותר ויותר עולה הצורך החיוני באנשי סגל מקומיים - קבועים – שנוכחים במקום וההבנה שלא ניתן לקדם שום תכנית ומהלך ללא קידום משמעותי של נושא זה, אני ממליץ לאוניברסיטה להגדיר גם מבחינתה תכנית לקידומו של סגל תושב באילת, שתכלול הבהרה של מסלול קידום מתאים שלא יפגע מהריחוק מהקמפוס הראשי (ראו גם המלצותי הכלליות!), לדרוש שדקן הקמפוס יהיה תושב העיר (וזה אכן קיים כיום), שראשי התכניות העיקריות, בוודאי אלו הנלמדות רק בה, יהיו תושבי העיר. במקרים מיוחדים ניתן 'להתפשר' על שהות בת ארבעה ימים בשבוע. בכל מקרה, כל תכנית הנלמדת באילת חייבת לכלול לפחות איש סגל בכיר אחד שעיקר משרתו בקמפוס.

אני מציע שהות"ת יראה את הסטודנטים באילת כחלק מתלמידי האוניברסיטה לכל דבר וענין, שהם יספרו כחלק מתלמידי בן גוריון, בדיוק כפי שנספרים תלמידי המכון בשדה בוקר. הרעיון הוא איחוד מספרי הסטודנטים בין הקמפוסים תוך מניעת מצב בו נתוני קמפוס אילת פוגעים בתקצוב אוניברסיטת בן גוריון, לפחות לתקופת מעבר שתוגדר מראש. ביחד עם זאת ובעבור המשך פיתוח קמפוס אילת, ניתן להוסיף עליהם במודל התקצוב החדש מנגנוני פיצוי ורשתות בטחון, שכבר הוגדרו למעלה. יש להקפיד לשמור על היתרון של קמפוס אילת וממנו גם המוטיבציה של המוסד להשקיע בו.

והמלצה אחרונה כאן: נראה שרצוי שהאוניברסיטה תתייחס לעובדים המנהליים בקמפוס כעובדי האוניברסיטה לכל דבר וענין! נכון, זה בהחלט עשוי ליצור בעיה אם הקמפוס 'יפול'.. אבל למרות העובדה שכולם מוגדרים כ'מניים', מאד התרשמנו מאיכות עבודתם ומחויבותם של העובדים המנהליים בקמפוס. הם חזרו והעלו נקודה זו בכל שיחותינו. המלצתי היא להשוות את מעמדם לזה של עובדי המכון והקמפוס בשדה בוקר.

ב. יש לחזור ולהכין תכנית חדשה, **'מתווה לפיתוח קמפוס אילת בשנים תשע"ז – תשפ"א'**, שיכלול **גיוס סטודנטים** ריאלי עד למכסות הנ"ל, **גיוס חברי סגל בכיר תושב** (לפחות 5 חברי סגל),

וגיוס **מימון מתאים לפיתוח פיסי**. כאמור, להערכתי (ולכך שותפים רבים) הקמפוס יתקשה מאד להמשיך ולהתפתח ללא הקצאת תקנים אקדמיים ייחודיים ומסומנים לקמפוס אילת.

ג. בהחלט מומלץ להוריד את מספר החוגים והמסלולים המוצעים בקמפוס. ניתן אמנם להמשיך ב'תחומי ליבה אוניברסיטאיים' העונים לצרכי התלמידים הפוטנציאליים מאילת, אבל יש להתחשב בעובדה שלתחומים אלו קשה יהיה לגייס תלמידים מאזורים אחרים. ניתן גם להמשיך במדיניות של בניית חוגים על פי דרישה של קהלים ספציפיים בעיר (כדוגמת קרימינולוגיה לשוטרים וכו'). לעומת זאת יש כאמור להדגיש את 'תחומי היתרון' של אילת שפורטו ברבים מהמסמכים (תוך הימנעות מתחרות פנימית עם האוניברסיטה!), ואותם לפתח למחלקות ראויות לשמן.

לגבי הות"ת, פרושו שבהינתן והאוניברסיטה משתפת פעולה בנקודות הנ"ל, הקמפוס לא יוגבל מבחינת מספרי הסטודנטים המתוקצבים עד שיגיע לפחות לאותו סף של כ-1200 תלמידים. על הות"ת לקבל את העובדה, שאסור לו לפגוע במספרי התלמידים בפריפריות הרחוקות על ידי תת-תקצוב מכל סוג שהוא! יש לבחון את מודל התקצוב של הקמפוס, שלמרות שיהיה לדעתי חלק מתקצוב האוניברסיטה, עליו כאמור לשלב בתוכו תמריצים לצמיחה ולהתפתחות, אבל כאמור אך ורק באותם נושאים וכיוונים שהם 'בעלי יתרון'. במודל הנוכחי אין תמריצים כאלה, נהפוך הוא: המרכיב הגדול של הסכומים הקבועים, ההקצבה המיוחדת ותקציב הסגל הזוטר, אינם יוצרים שום תמריץ לפיתוח!

במודל החדש יוצעו הדרכים להוריד את אותן הקצבות מיוחדות 'צבועות' ובמקומן להציע 'תקציבים מקדמי פיתוח'.

על הות"ת להוביל בניית הסכם ברור ומפורט עם האוניברסיטה מחד וממשלת ישראל מאידך, שיבטיח את התקציבים הדרושים ובהתאם את סיכוייו של קמפוס אילת להמריא בכיוונים אקדמיים הראויים לעיר.

6.4. המכון הבינאוניברסיטאי למדעי הים באילת (IUI):

6.4.1. לאחר שיקול ממושך אינני ממליץ על שינוי מבנהו העקרוני של המכון, כמוסד בינאוניברסיטאי הכפוף לאוניברסיטה העברית. להערכתי כפיפות זו חשובה גם מעבר לעובדת היותו של המוסד 'בעל הרכוש' באילת. חשוב שלחוקרים במכון יהיה גוף אקדמי מוביל להישען עליו, שירגישו שהם חלק מקהילה אקדמית גדולה ומשמעותית. אלא שגם במסגרת נתונה זו אני ממליץ על כמה שינויים, הן במכון והן אצל 'בעליו', וכך גם בדרך תקצובו בידי הות"ת. כך גם דעתי, שבמסגרת נתונה זו יש להקטין בנושאים מסוימים את התלות של המכון באוניברסיטה! כל אלו יפורטו להלן.

על המכון להציב לעצמו שני יעדים עיקריים: הגדלה משמעותית של מספר החוקרים-התושבים, עד לתריסר בשלב הראשון (תוך שלוש שנים!) ולחמישה עשר בשלב השני (שנתיים נוספות), ובהמשך, מתוך הנחה שהמכון אכן יצליח וגם יגייס יותר כספים, אין שום סיבה שלא להגדיל מספר זה. מטרה שנייה, שהייתי מגבילה לשנתיים והכוללת גם את ההכרה בצורך בבנייה נוספת, היא לפחות הכפלה של מספר הקורסים הבינאוניברסיטאיים במדעי הים; **אני מבקש שראשי המכון יבנו תכנית התפתחות עד למצב זה!**

6.4.2. התקצוב: התקצוב הקיים, תקציב 'על מי מנוחות' שכולו על פי תשומות, איננו מתאים וגם איננו מאתגר. זהו מכון מחקר, ותקצובו לכן צריך להימדד, ולו חלקית, על פי תפוקות המחקר, לרבות מענקי המחקר של הסגל המקומי, הפרסומים, הדוקטורנטים והמסטרנטים שבמכון. בניית מודל תקצוב שכזה תעמיד את שאלת ה'גרנט הכפול', שמקורו בעובדה שלכל חוקר יש גם 'אוניברסיטת אם', שכן תפוקות המחקר של הסגל המקומי נכנסות היום למודל המחקר של ות"ת, אך התקצוב בגינן מגיע למוסדות האם של החוקרים ולא למכון הבין-אוניברסיטאי. יתכן וניתן לבנות מודל שיפנה חלק מהתמריצים תמורת תפוקות ישירות למכון! מודל כזה יתגמל את המכון על השגת תפוקות מחקר מוגדלות. היות שהמודל אמור לתת את ההבטחה למימון שוטף גם למכון יש לבחון האם ניתן להעביר למכון חלק מהתקורות, המשולמות היום על ידי החוקרים ומועברות לאוניברסיטאות האם (למעט במקרה של האוניברסיטה העברית המעבירה את התקורות למכון), גם אם המדובר בהגשה דרך אחת האוניברסיטאות. התקציב, יכול שיתבסס גם על קליטת סגל מקומי נוסף, ועל הגברת הכנסות מקורסים ומשירותים. יתר על כן, חשוב ביותר שהמכון יגביר את סעיפי הקורסים והשרותים, ובכך יוכל לגייס תקציב נוסף להשקעותיו.
כמו בהמלצות האחרות, גם כאן יבנו אנשי אגף התקציבים תקציב משוער לאופציה של הכפלת מספר הקורסים והלומדים בהם, כמה זה עולה, מה נדרש להשקיע, ומהם הרווחים הצפויים, ובו יכלל סכום חד פעמי לפיתוח קורסים ללימודים מתקדמים.

6.4.3. אני מוצא שיש לא מעט אופציות להגדלת ההכנסות מהשירותים שהמכון מספק, למה שמכונה בתקציבו 'גורמים חיצוניים' ו'גורמים פנימיים'. אני מציע שהמכון ישכור יועץ מקצועי לנושא, שיבדוק כיצד ניתן להגדיל את ההכנסות הללו. מכיוון שהמכון כבר איננו מרכז מצוינות של משרד המדע, הוא נאלץ לממן את הגרעונות שמקורם בספינת המחקר מההכנסות מהמעונות. ברור שזה מצב בלתי סביר וחשוב למצוא את הדרך להגביר הכנסות גם כאן.

6.4.4. המכון שוכן בנקודה נפלאה לחוף המפרץ, כמה קילומטרים מדרום לעיר. מיקום זה חשוב וטוב, אבל הוא גם מסמל איזה שהוא ניתוק ובידול. אני מוצא, שעל המכון להוריד מעט מהחסמים שהעמיד סביבו במהלך השנים, מן הסתם כ'אמצעי הגנה', ולשאוף ליתר שיתוף פעולה עם הגופים השונים באילת, וביניהם הקמפוס, מלח"י, החממות הביוטכנולוגיות ועוד. רק כך יוכלו גופים אלה לנסות למשוך יזמות מתאימה לתעשייה, שכמובן תהיה לתועלת לכולם. כפי שכבר כתבתי, אני ממליץ למנות יועץ ארגוני–אקדמי לקדם את המהלך.

6.4.5. במהלך השנים עלו לא מעט רעיונות לגבי קידום, שדרוג ושיפור המכון. חלק מהדברים יהיו בהחלט ישימים אם תתקבל המלצתנו לשדרוג והעצמת שיתוף הפעולה והעבודה המשותפת בין המוסדות הקיימים באילת. כך למשל רעיון ה-International Graduate School בנושא מדעי הים יכול בהחלט להיות כיוון פיתוח, שיבנה בידי המכון ביחד עם הקמפוס. אני מאמין שגם כאן יוכל להימצא כסף חיצוני, תרומה ראויה, לקידום פרויקט שכזה.

6.4.6. קיים ויכוח לגבי מידת מעורבותם של המדענים במכון בנושאים 'חיצוניים', כאלו שאינם קשורים ישירות למחקריהם, גם אם בהחלט נוגעים למכון ולקידומו. התפיסה השלטת היא שלא 'להטריד' אותם כלל, תרומתם צריכה להסתכם 'בעוד מאמר שיתווסף לקורות החיים', ובכך יתנו, בין היתר, תרומות

עקיפות לפן הבינלאומי, למעמד המדינה ועוד. מבחינתי התרשמתי שיש מקום לערב את החוקרים יותר בפעילות המכון, להעביר להם את המסר החשוב של השתתפות בחשיפתו של המכון כלפי חוץ ובמאמצים הקריטיים לגייס תקציבים ובעיקר תרומות.

מעבר לכך, אני מבקש שאותו רכז–מתאם של האקדמיה באילת, עליו המלצתי, ינסה למצוא את הדרך ליתר שילוב של חוקרי המכון בהוראת מדעי הים באילת! יש בכך לא מעט קשיים שמקורם במבנה הקיים. הבקשה מחבר סגל במכון הבינאוניברסיטאי ללמד בקמפוס אוניברסיטת בן גוריון באילת, גם אם אינו איש סגל אקדמי במוסד זה, יכולה להתבצע רק אם יהיה לכך מימון ולא יווצר כאן 'כפל' של עומס הוראה. ברור שדרישה כזאת תעורר התנגדות גורפת מצד הרקטור\דקן באוניברסיטת האם, מה עוד שאיש הסגל יעדיף כמובן ללמד, ולו מעט, באוניברסיטה 'שלו'.

6.4.7. אני מבקש גם להמליץ שהלשכה המשפטית בות"ת תמצא את הדרך לאשר בהקדם את התקנון המוצע של המכון, שעובד מזה שנים ללא תקנון מאושר. עניין זה חשוב גם לחיזוק יכולתו של המכון לפעול כגוף עצמאי ככל הניתן, ולא להיות כפוף לאוניברסיטה בכל דבר ועניין עד לרמה של מיקרו-ניהול. זה גם אמור להקל על המכון בגיוס האמצעים להמשך התפתחותו, שכן למכון תכניות קיימות להמשך פיתוח פיסי, לתשתיות מחקר, ולגיוס סגל. מצופה מהלשכה המשפטית בות"ת להפנים את העובדה שזהו אינו מוסד עצמאי, ולקחת בחשבון, בעת בדיקת התקנון, שלמכון אופי ומאפיינים אירגוניים ייחודיים.

6.4.8. אינני יודע מה יהיה מקומו של המכון במסגרת תפיסה כללית של לימודי הים בארץ, כפי שאני מציע להלן בסעיף 6.5.6. בכל מקרה, בהקמה כזאת צריך להביא בחשבון את העובדה שהמכון באילת קיים ומתפקד ובעל יכולות מוכחות, ונמצא כמה צעדים לפני מוסדות אחרים. בכל השקעה בנושא, ממלכתית או ות"תית, חשוב יהיה שלא לפגוע במכון מחד, ולתת לו את האמצעים הראויים להתקדם ולהתפתח.

הקמתו של המרכז לחקר הים התיכון משפיעה ישירות על נושא התקצוב והתמרוץ של מרכזי מחקר ככלל, ובוודאי על זה שכבר קיים, המכון הבינאוניברסיטאי באילת. הות"ת תשאף תמיד לאחד את המודלים על פיהם היא תתקצב את המוסדות השונים, ומודלים כלליים אלה לא תמיד יענו לצרכים הספציפיים – הייחודיים של גופים, הנמצאים למשל בעיר אילת; לא הרי מכון מחקר באילת – כמכון מחקר במרכז אקדמי ומדעי לחוף הים התיכון! הות"ת ניסתה לאשר עקרונות כלליים למודל השתתפות בתקצוב תשתיות מחקר במרכזי מחקר, אלא שעקרונות אלו כנראה שלא אושרו ואין כיום מסגרת ועקרונות מקובלים לתקצוב מרכזי מחקר. לגבי המרכז לחקר הים התיכון, הרי שתקצובו מסתיים, ואין כנראה כרגע הבטחה לתקצובו. מכאן שות"ת צריכה להתוות את הדרך, לבחור את שיטת התקצוב, תקצוב להקמה בלבד או גם תקצוב בעבור תפוקות. אחת ההצעות המעניינות בהן נתקלתי, היא ליצור מודל הוליסטי שיכלול שלושה מרכיבים עיקריים: שלב היצירה (הקמה- תמיכה ברמת המיקרו עם כיוונים מוגדרים), שלב הביסוס ושלב העמידה. המעבר בין השלבים צריך להיות הדרגתי וחלק כך שיאלץ את המוסדות להשקיע בתחומים אלה ללא יכולת לסגת כפי שקורה מיד לאחר שלב הביסוס בו המוסדות מאיימים שאינם יכולים לשאת בעומס התקציבי. בהדרגה יסתגלו השימושים והמקורות של

האוניברסיטאות לשאת בפרויקטים שהם גם לאומיים ובעלי חשיבות אקדמית בד בבד עם קצירת הפירות האקדמיים במשוך הזמן.

6.5. ה'אקדמיה' במסגרת 'אילת כפרויקט ממלכתי':

6.5.1. מרכז מדעי, הוראתי ומחקרי בינלאומי, זו הרי אמורה להיות שאיפתה של המדינה המבקשת לראות כיצד יכולה האקדמיה לתרום לקידומה של העיר. על המדינה להוכיח שהיא באמת 'חפצה ביקרה' של אילת, מבינה את חשיבותה, נחיצותה, יתרונותיה וסיכוייה, בעיותיה וסיכוניה. זאת ניתן לעשות רק בסיוע החלטות, מימונן וביצוען. עד כה, לצערי, 'כולם רוצים עד שזה מגיע לכיס' (כאמירתו של ח"כ פרופ' מנואל טרכטנברג בדיון בוועדת החינוך של הכנסת). ממשלת ישראל צריכה להכיר בעניין כפרויקט לאומי ולהקצות, מעבר להשתתפות ות"ת השוטפת, סכום חד פעמי נוסף המוערך בעשרות מיליוני ₪. או אז היא תוכיח שגם לגביה אילת איננה (רק?) קזינו, אילת היא (גם, בעיקר?) מחקר! מי יתן ונגיע ליום בו נוכל לראות במימושו של הפרק המתוכנן, בצמיחתם של המוסדות האקדמיים, כך שניתן יהיה להצהיר ש'אילת היא גם תעשייה ייחודית' ו'גם צומת דרכים למסחר בינלאומי'.

6.5.2. היו בעבר כמה דרכים שהובילו לכיוון, ויש ליישם אותן - אם על ידי איתורו מחדש של 'מגה תורם', אם על ידי פרויקט בדמות 'תכנית המאה מיליון' שנגעה לקמפוס אילת. הות"ת לבדו לא יוכל לקדם את הנושאים הללו, שכוללים התייחסות שהיא הרבה מעבר לסמכויותיו ואחריותן, והשותפות שבנתה העיר אילת עם קהילת יהודי טורונטו שבקנדה נותנת בהחלט תקווה לכיוון זה. פרופ' טרכטנברג, בדיון רב-משתתפים באוקטובר 2012, הציג את דעתו לגבי הרכב הסכום (בתכנית שדברה על מיקוד בתחומי לימוד סביב תחומי ליבה ותחומים משיקים וגידול בסטודנטים לתארים מתקדמים, על גידול ב-700 סטודנטים במהלך 5 שנים ובגיוס של עוד כ-30 חברי סגל תושב תוך תקופה זו), באמרו שלהקמת ותפעול תשתיות הוראה מרחוק ומחקר ולהתאמות של מגורי סגל ותלמידי חו"ל (ללא מעונות שיבנו בשיטת ה-BOT) ידרשו כ-30-40 מיליון ₪, למלגות כ-10 מיליון ₪, לסגל (שכר + תמריצים) כ- 35-40 מיליון ₪ והיתר, 15-20 מיליון, להוצאות תפעול ותחזוקה - כל זאת לתקופה של 5 שנים שבסופה יוכל הקמפוס להגיע למצב של איזון כלכלי עצמאי (עם תמיכת ות"ת הרגילה). בתכנית זו הייתה המדינה אמורה לממן כ-45-50 מיליון ₪, כשהיתר יגיע מהות"ת ומהתורמים.

6.5.3. בנייתה של אילת כ'עיר סטודנטים', על ידי 'הצעות מפתות' בכיוונים שונים ולא רק באקדמיה: באילת ישנו שוק עבודה צמא לכוח אדם סטודנטיאלי (יזמות של פרויקטים בנושא!); עיריית אילת מספקת תעודת תושב מיד עם הקבלה לאוניברסיטה, תעודה שמקנה הטבות שונות; אילת היא עיר עם טעם של חו"ל; חיבור לים על כל מה שהוא מציע (יזמות של פרויקטים!). יש להוסיף לכך הקלות משמעותיות במימון התחבורה לצפון וממנו, וגם זה נושא שאמור להגיע לשולחנה של הממשלה! בסעיף 6.3.1.א' הצעתי דרך אחת לקדם לימודים – ובמקביל להועיל למעסיקים באילת ואפילו לנסות ולהשאיר בעיר צעירים אחרי סיום לימודיהם. אני מציע שעיריית אילת תמנה 'נציב לענייני סטודנטים' בעיר, שיפעל בשילוב ראשי המוסדות האקדמיים ואגודת הסטודנטים המשותפת (אם אכן תקום!) ליצירתה של 'אווירה סטודנטיאלית' ראויה. אווירה כזו היא אחד התנאים הראשוניים למשיכתם של סטודנטים צעירים.

6.5.4. גיוס סגל מקומי, כלומר סגל אקדמי ברמות השונות שיקבע את מקום מגוריו באילת ובחבל אילות, דורש ללא ספק גם בנייתה של 'מעטפת קליטה', בדומה לזו המוצעת למורים בבתי הספר היסודיים והתיכוניים אך גם בשונה ממנה כפי שהצגתי בסעיף . הנושא פורט לעיל, בסעיף 6.3.1, בדיון הנוגע לקמפוס בן גוריון. אני מבקש להרחיבו לכל המוסדות האקדמיים בעיר, כל עוד אנו עוסקים באנשי סגל תושבים שעיסוקם האקדמי כולל לא רק מחקר, אלא גם הוראה!

6.5.5. התקשיתי תחילה להבין מהי מידת שיתופי הפעולה בין עיריית אילת לבין המועצה האזורית חבל אילות, ואולי אפילו המועצה האזורית הערבה התיכונה ובמידה פחותה המועצה האזורית רמת הנגב. בהמשך עבודתי התרשמתי שאכן קיים שיתוף פעולה בין עיריית אילת למועצה האזורית חבל אילות, ובעיקר בכל הנוגע לתכניות הפיתוח השונות. להערכתי מועצות אלו חשובות כולן לאותם שיתופי פעולה עליהם כתבתי, והן חלק מהתמונה הכוללת של הארגונים שעליהם להיות מעורבים בכל עניין ההשכלה הגבוהה באילת.

6.5.6. מעשית, מפעילים כמה מהמוסדות להשכלה גבוהה תכניות לימודים שעניינן הסביבה הימית, בכיוונים שונים ובתחומים שונים. מעבר לתאום הבא לביטוי בפעילות המכון הבינאוניברסיטאי, שבו חוקרים (תושבים ואורחים) מאוניברסיטאות שונות ובקורסים המועברים בו נוטלים חלק סטודנטים ממגוון של מוסדות כולל מכללות אקדמיות, לא קיימים בארץ שום 'תכנון על' ותאום של הלימודים 'הימיים'. הקביעה שהים הולך ותופס מקום חשוב יותר ויותר במחקר ובהוראה האקדמיים כנושא שמוביל דיונים רבים סביב עתידו של עולמנו, איננה כמובן בבחינת נבואה. מדינת ישראל, ולא רק העיר אילת, זקוקות לוועדת היגוי ממלכתית מקצועית לכל נושא 'האקדמיה של הים', זו של המחקר הבסיסי וגם של המחקר היישומי. זהו אולי 'חלום באספמיה', שכן מיד יעלה הנושא האישי, מי יוביל ומדוע ולהיכן (ניסיונות לשיתופי פעולה בעבר, גם הקרוב, לא עלו יפה). אבל המשך פיתוח נושא הים, שיותר ויותר אנו נוכחים במידת חיוניותו למדינה, לקיומה, לכלכלתה, ליציבותה, הוא למעשה הכרחי, דורש הכוון, תיאום ותקצוב. ברור לי שמן ההכרח הוא להקים צוות אקדמי בלתי תלוי, אולי אפילו תחת חסותן של האקדמיה הלאומית למדעים והמועצה להשכלה גבוהה. המלצתי היא להקים ועדה ארצית שתורכב מאנשי מקצוע בתחומים השונים שעניינם הסביבה הימית, הוראתה ומחקרה, ובמידה רבה מחקרה היישומי. בראשה יש להעמיד איש אקדמיה בכיר, שיקדם את המחקר, ההוראה ושיתופי הפעולה בין הגופים האקדמיים השונים העוסקים בים על כל המשתמע מכך. לוועדה יוגדרו משימות ותחומי סמכויות, והיא תהיה גם אחראית על פיקוח על הביצוע. בין היתר, אני רואה כאפשרות ריאלית לחלוטין בניית תכנית ארצית בין-מוסדית לדוקטורט ארצי במדעי הים.

7. **תודות:**

במהלך ששת החודשים בהם עסקתי ב'פרויקט אילת', קיימתי פגישות רבות ונסתייעתי בידע, בניסיון ובעצות של אנשים רבים. אני חב לכולם תודות מקרב לב, ואנסה להביא כאן את הרשימה המלאה. בהיקף כזה יש את מירב הסיכויים שמישהו נשמט ונשכח, ואם אכן זה כך – אני מיצר ומתנצל על כך!

אודה כאן גם לשורה של נהגי מוניות אלמונים באילת, שבמהלך נסיעותינו בעיר שיתפו אותנו בחוויותיהם, ניסיונם, מחשבותיהם ותפיסתם לגבי העיר, בהווה ובעתיד.

<u>מל"ג – ות"ת</u>
פרופ' חגית מסר-ירון, סגנית יו"ר מל"ג (לשעבר)
גדי פרנק, מנכ"ל מל"ג-ות"ת
מיכל נוימן, סמנכ"ל לענייני אקדמיים ומזכיר המל"ג
ד"ר ליאת מעוז, סמנכ"ל מחקר ומדיניות
אמיר גת, ממונה תחום תקצוב אוניברסיטאות וקרנות מחקר
נינה אוסטרוז'קו, מרכזת בתחום תקצוב אוניברסיטאות וקרנות מחקר
נתן שי יהב, מרכז בכיר בתחום תקצוב אוניברסיטאות וקרנות מחקר

<u>אוניברסיטת בן גוריון</u>:
פרופ' רבקה כרמי, נשיאה
פרופ' צבי הכהן, רקטור
פרופ' דני בלומברג, סגן נשיא למחקר ופיתוח
פרופ' שאול קרקובר, לשעבר דקן קמפוס אילת
דוד ברקת, סגן נשיאה ומנכ"ל
יוסי רוקני, משנה למנכ"ל וראש אגף תקצוב, תכנון וכלכלה
רמי לוי, רמ"ד התקציב הרגיל
תמי ברנשטיין, כלכלנית

<u>קמפוס בן גוריון באילת</u>:
פרופ' נדב ששר, ראש אקדמי
ינקי ירדני, מנכ"ל
דיאנה שמר, סגל, משאבי אנוש, לוגיסטיקה, פרויקטים מיוחדים
רותם כרמון, יעוץ, רישום, שיווק אקדמי, יחסי ציבור
עינת קפיטולניק, עוזר ראש מינהל אקדמי
ג'קי גירירו, אחראי מערכות מחשוב ומידע
סטודנטים: רועי פלג; הדר פרץ (יו"ר אגודת הסטודנטים); עדי טל

<u>האוניברסיטה העברית</u>:
פרופ' מנחם בן-ששון, נשיא
פרופ' אהרון קפלן, לשעבר מנהל המכון הבינאוניברסיטאי
שלום שטרן, מנהל מחלקת תקציבים וכלכלה, אגף הכספים
שירה משיח, כלכלנית במחלקת תקציבים וכלכלה, אגף הכספים
עופר כהן, חשב המכון

<u>המכון הבינאוניברסיטאי באילת</u>:
פרופ' אמציה גנין, מנהל מדעי
פרופ' דניאל וייס, יו"ר הוועד המנהל
פרופ' מיכה אילן, חבר בוועד המנהל
פרופ' מעוז פיין, מדען תושב
ד"ר אפרת פיין, מנהלת אדמיניסטרטיבית

עיריית אילת:
מאיר יצחק הלוי, ראש העיר
אלי לנקרי, ממלא מקום וסגן ראש העיר
ד"ר דרורי גניאל, ראש מינהל שח"ק

האוניברסיטה הפתוחה ושלוחת אילת:
עמית שטרייט, מנכ"ל
חנה קליין, ראש מינהל שרותי הוראה
אבינעם לזרוב, ראש מינהל וסמנכ"ל כספים
רבקה זלדיס, רכזת אילת

מלח"י אילת:
ד"ר חנה רוזנפלד, מנהלת
פרופ' אריק דיאמנט, לשעבר מנהל מלח"י
פרופ' עמוס טנדלר, לשעבר מנהל מלח"י

מכללת לוינסקי ושלוחת אילת:
פרופ' מיכל בלר, נשיאה
פרופ' לאה קסן, נשיאה לשעבר
פרופ' חנה עזר, רקטור
ד"ר רות דקל, מנהלת אקדמית
ד"ר דניאלה מנזין, רכזת מחלקת ההוראה ומתאמת אקדמית

המכון לחקר הערבה וים המלח:
ד"ר חנן גינת, ראש אקדמי
ד"ר עוזי אבנר, מדען תושב
ד"ר בני שלמון, לשעבר אקולוג מחוז אילת ברט"ג
דורית בנט, מנכ"לית ומייסדת החברה לאנרגיה מתחדשת אילת-אילות

המרכז האקדמי רופין:
פרופ' שוש ארד, נשיאה
פרופ' אדם פרידמן, דקן בית הספר למדעי הים

pwc
אלון איתן
גל כהן

מגבית קנדה:
יוסי תנורי, מנכ"ל
ריצ'רד סאמרס, נציג שותפות טורונטו - אילת-אילות של הפדרציה היהודית בקנדה

אחרים:
אהרון בית-הלחמי, לשעבר חבר ות"ת
משה ויגדור, לשעבר מנכ"ל מל"ג-ות"ת ומנכ"ל האוניברסיטה העברית, חבר הוועד המנהל של המכון הבינאוניברסיטאי
שלמה (מומו) ליפשיץ, חברת 'אורנים' (גיוס תלמידים מחו"ל)
נעם מוזס, מנהל תחום חקלאות ימית באגף הדיג, משרד החקלאות ופיתוח הכפר