

חזון מוביל

זאב אבלס, יו"ר הוועד המנהל של האוניברסיטה הפתוחה ב-15 השנים האחרונות, חושב שהאו"פ צריכה ויכולה להמשיך לחתור למצוינות בכל התחומים: באקדמיה ("הדוקטורט הוא מתנה פרידה עבורי"), בחברה ("סטודנט ישראלי יהיה בטימבוקטו וילמד בפתוחה"), במגדר ("יש לנו נגידה, נשיאה ומנכ"לית. הגברים במיעוט וזה טוב") ובניהול ("בכל שנתיי לא היינו בגירעון תקציבי"). לרגל פרישתו הוא נזכר בכמה מהמאבקים החשובים ומתחייב להמשיך בעשייה ציבורית.

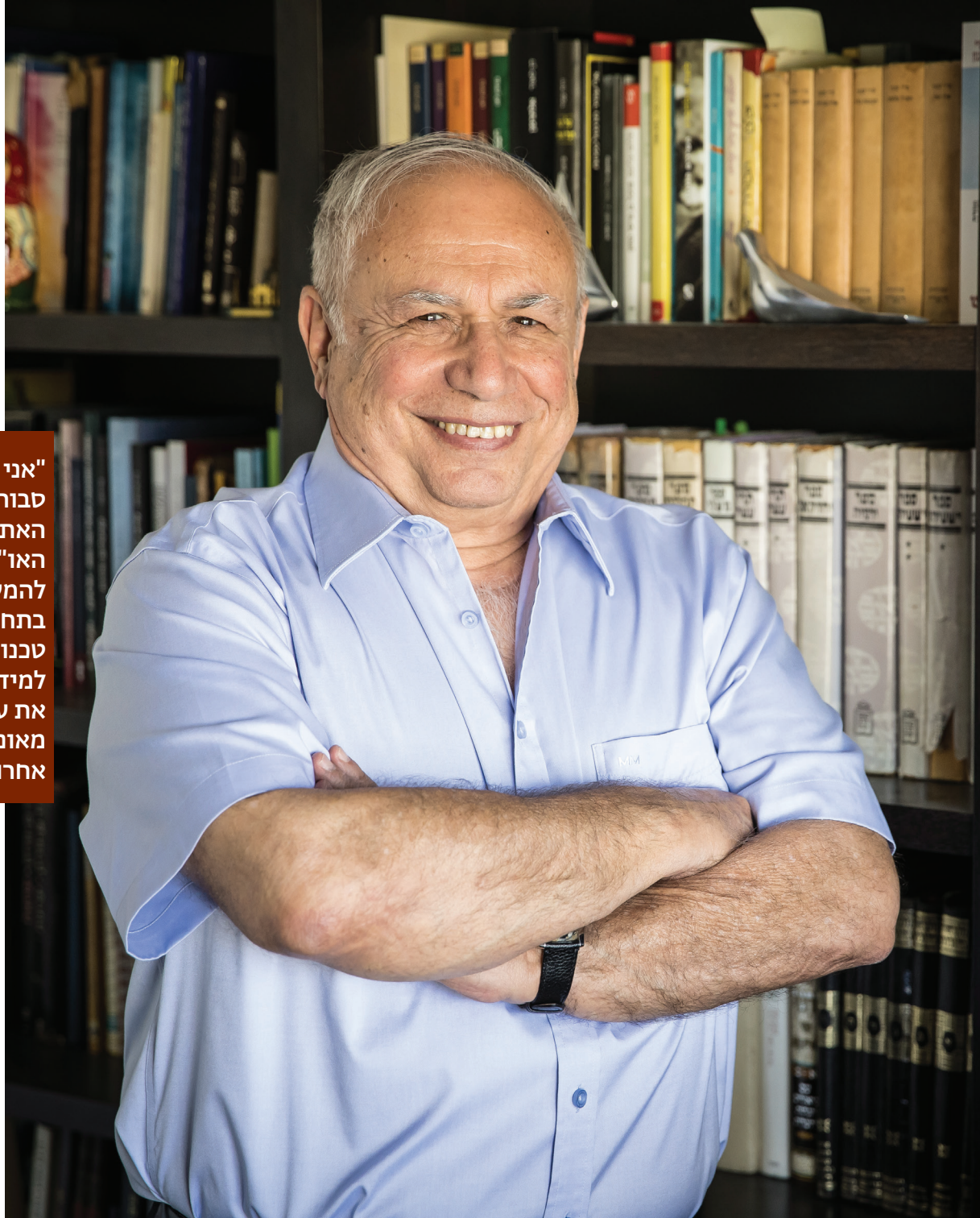
מעטים האנשים המזוהים עם האו"פ כמו זאב אבלס. על שמו, לעיתים כשותף ולעיתים כמוביל, רשומים כל המהלכים הגדולים של המוסד ב-23 השנים האחרונות, לרבות הסכמי עבודה, הטמעת הלמידה מרחוק, וכמובן הדוקטורט שאושר לאחרונה על ידי המל"ג. כשהתמנה כחבר הוועד המנהל ב-1999 מספר הסטודנטים עמד על כ-32,000 ומספר חברי הסגל הבכיר - 38. כיום יש כ-50,000 סטודנטים ויותר מ-100 חברי סגל בכיר. סיפור צמיחתה של האו"פ הוא גם סיפור.

אבלס, יליד פולין, נשוי ואב לשלושה, נחשב לאחד האנשים המובילים בבנקאות הישראלית, שימש כמפקח על הבנקים, חבר בהנהלה הבכירה של בנק ישראל ויו"ר בנק איגוד במשך עשרים שנה, ופרש בשנת 2020. במאי האחרון פרש מתפקידו כיו"ר הוועד המנהל של האו"פ והעניק לנו ריאיון פרידה.

איך הגעת לאוניברסיטה הפתוחה?

"הצטרפתי לוועד המנהל בשנת 1999, אחרי שפרשתי מבנק ישראל בתום 28 שנות עבודה. באותה תקופה הרגשתי שאחרי שירות ציבורי ארוך אני רוצה גם לתרום לחברה. באותה תקופה פגשתי את ארתור פריד, שהיה

"אני בהחלט
סבור שאחד
האתגרים של
האו"פ הוא
להמשיך להוביל
בתחום של
טכנולוגיות
למידה, ולבדל
את עצמה
מאוניברסיטאות
אחרות"



האו"פ ממלאת תפקיד חשוב בחברה הישראלית".
אב אבלס

"אומנם נתוני הצמיחה שלנו מעולים, אבל אי-השוויון ברמות ההכנסה והפערים הסוציאליים אקונומיים פוגעים במרקם החברתי שלנו"

אז יו"ר הוועד המנהל, והוא הציע לי להצטרף כחבר. הוא סיפר לי על האוניברסיטה הפתוחה ויעדיה, הרעיון קסם לי והצטרפתי. כשפרש הציע לי להחליף אותו כיו"ר. וכל השאר - היסטוריה".

מה חשבת על האו"פ לפני שהצטרפת?

"לא הכרתי את האו"פ, אבל ידעתי על קיומה. מה שקסם לי זה התפקיד שהיא מילאה, והיום ממלאת אף יותר, בחברה הישראלית. היכולת להנגיש את ההשכלה האקדמית לאוכלוסיות שללא האו"פ לא היו יכולות להגיע אליה, ואני מדבר על הפריפריה הגאוגרפית והפריפריה החברתית. אני חושב שהאו"פ ממלאת תפקיד חשוב מאד בעניין הזה, ובכך היא תורמת בצורה משמעותית לסגירת פערים בחברה הישראלית".

אתה בא מעולם הבנקאות. הפערים החברתיים מעסיקים אותך?

"אומנם נתוני הצמיחה שלנו מעולים, ואנחנו אחת המדינות המובילות ב־OECD ונחשבים ל'סטארט אפ ניישן' - אבל אי-השוויון ברמות ההכנסה והפערים הסוציאליים אקונומיים פוגעים במרקם החברתי שלנו. אחת המטרות המרכזיות שצריך לשאוף אליה על מנת שהחברה הישראלית תישאר בריאה, לא משוסעת ושבתית, היא לגרום לסגירת הפערים הללו. וכאן האו"פ בהחלט נכנסת לתמונה, כי הדרך לסגירת הפערים היא על ידי הנגשת ההשכלה הגבוהה, כך שתהיה זמינה לאוכלוסייה רחבה ככל האפשר. בראש סדרי העדיפויות של האו"פ בהקשר הזה נמצאות שתי קבוצות: הערבים והחרדים".

"הכלכלה הישראלית הגיעה להישגיה למרות תרומה מועטה של המגזרים הערבי והחרדי, ששיעור השתתפותם בכלכלה נמוך. אם נוכל לטפח ולהחדיר במגזרים האלה את הצורך בלימודים אקדמיים ואת הצורך להתמקצע, נתרום תרומה משמעותית לחברה נכונה, בריאה ושווה יותר. אלה היו חלק מהסיבות שהצטרפתי לאו"פ".

אחד היעדים של האו"פ בשנים האחרונות היה הרחבה משמעותית של הכלים המקוונים, כדי לייצר אקדמיה שמדלגת מעל מגבלות הזמן והמרחב.

"בהחלט, ואני חושב שבתחום הלמידה מרחוק אנחנו חלוצים, וזה מתקשר לחלוטין למטרות החברתיות של האו"פ. רוב האוניברסיטאות גילו את הכלים המקוונים בעיקר בזכות מגפת הקורונה שאילצה אותן לשנות את אופן הפעולה, אבל בעולם אקדמי משתנה הכלים האלה אינם רק סוגיה טכנית. באו"פ אנחנו גורסים שיש לשכלל אותם ולהתמקצע בהם כדי שהלמידה מרחוק לא תהיה רק פתרון או ברירת מחדל בעת משבר.

"ראינו שהזום כשלעצמו אינו מספיק. כולם חשבו: 'מה הבעיה, ברגע שיש סגר פשוט עוברים לזום'. אבל בלי הכלים המתאימים, הזום יכול להיות משעמם לתלמיד ומגביל למורה. על מנת שנפיק את המקסימום מהלימוד מרחוק לא די בפלטפורמה מתאימה. אני חושב שבעניין הזה האו"פ הוכיחה שעשתה הכנה מוקדמת, ויש לה תוכנית ראויה ללימודים מרחוק שתשמש אותה במשך שנים רבות, עם או בלי קורונה. ההוכחה האולטימטיבית להיותנו גוף מוביל בתחום הלמידה מרחוק היא ההכרה שקיבלנו השנה לדוקטורט בתחום טכנולוגיות למידה, שבעזרתו נוכל להנחיל את הטכנולוגיות האלה לעולם האקדמי העתידי, ובהמשך גם יתאפשר לעשות בהם שימוש בבית הספר התיכון או אפילו בבית הספר היסודי.

"אני בהחלט סבור שאחד האתגרים של האו"פ הוא להמשיך להוביל בתחום הזה, ולבדל את עצמה מאוניברסיטאות אחרות, כדי לשמור על אטרקטיביות היעד שלנו צריך להיות ביטול המחיצות הגאוגרפיות באקדמיה, כך שסטודנטים ישראלים הנמצאים בשליחות כזו או אחרת יוכלו להתחבר לשיעורים ישראלים, ושנוכל להמשיך ליישם תוכניות בנציגויות במדינות רחוקות, כמו התוכנית שהייתה לנו ברוסיה והייתה פופולרית מאוד. נרצה שישארלי יוכל לשבת בטימבוקטו וללמוד לתואר ראשון באו"פ. חייבים להמשיך עם פיתוח התשתיות האלה בכל הכוח".

אתה פורש רגע אחרי שהאו"פ קיבלה את האישור לדוקטורט בתחום טכנולוגיות הלמידה. עבדתם על קבלת האישור מול המל"ג במשך כמה שנים טובות. ספר לנו קצת על התהליך.



מוקף בנשים מצליחות, בבית ובעבודה. זאב אבלס (משמאל) עם נגידת האו"פ ונשיאת בית המשפט העליון בדימוס דורית ביניש, ונשיאת האוניברסיטה הפתוחה, פרופ' מימי איזנשטדט (במרכז)

איך הקפדת על איזון התקציב?

"באמצעות משמעת תקציבית, ובקרה ושליטה של המערכת הכלכלית הניהולית של האו"פ, כדי שלא נחרוג בהוצאות. לזכותנו עומדת גם העובדה שאין לנו מחויבויות פנסיוניות לעובדים, כי הם מבוטחים בקרנות פנסיוניות שהאו"פ מפרישה להן את הכספים באופן שוטף. התקציב שלנו בנוי משבעים אחוז הוצאות של האוניברסיטה הממומנות משכר לימוד, ורק שלושים אחוז מגיע מהות"ת. כשפנינו אל המל"ג לקבל את אישור הדוקטורט הדגשנו נחרצות עד כמה תקציבי המחקר שלנו גדלו משמעותית. הראינו זאת גם לוועדה הבין-לאומית שהגיעה לכאן, כדי לבחון את יכולותינו לספק דוקטורט. הגדלת תקציבי המחקר התאפשרה בדיוק בגלל ההתנהלות התקציבית, שיצרה עודפים תקציביים לאורך השנים.

בעולם האקדמיה מתקיים דיון מתמשך על סוגיית הפרישה. המוסדות דוחפים לעיתים לפרישה בגיל 67 משיקולים פיננסיים, בעוד אנשי סגל מרגישים שמנסים להיפטר מהם בעודם במלוא כישוריהם ויכולים להמשיך לתרום. בעידן שבו תוחלת החיים

"אני בהחלט רואה בכך את אחד ההישגים העיקריים שלי כיו"ר, וזאת מתנת פרידה ראווה עם סיום תפקידי. המאבק היה לשכנע שהאו"פ ראווה לדוקטורט ותעמוד בכך. בשלב מסוים שמתי לב שהדרישות של המל"ג, או יותר נכון של הות"ת (הוועדה לתכנון ולתקצוב של המל"ג), מעבר לעניין המקצועי, במישור התקציבי, דהיינו שהות"ת לא יצטרכו לתמוך כספית בתוכנית הדוקטורט.

"בכל שנות כהונתי לא היינו אפילו שנה אחת בגירעון תקציבי. הקפדנו על כך שברגע שהסתמן איום גירעוני - מצאנו דרכים לאזן אותו. כתוצאה מכך יכולנו להתחייב בפני הות"ת שאנחנו לא נבקש מהם תקציב מיוחד למימון הדוקטורט, ונעמוד במשימה בעצמנו. וזה שבר את הקרח במובן זה שהות"ת ידעה שלצורך הדוקטורט לא נזדקק להם. הם גם ביקשו התחייבות כזו לדוקטורטים עתידיים. אמרתי להם שהיות ולא אהיה בתפקיד, לא אוכל להתחייב בשם ממשיכיי: עם זאת, לעצמנו אני אומר שאם האו"פ תוסיף להתנהל כפי שהתנהלה עד כה ואם זו תהיה הדרישה, אין סיבה שלא תוכל להתחייב לכך גם בעתיד".

עולה - מה הטעם לקבוע מסמרות? למה לא לתת אפשרות בחירה?

"הסוגיה של גיל באקדמיה היא מורכבת. לאחרונה גייסנו בחזרה פרופסורים אמריטוס שפרשו, כדי שיהיה לנו המספר הנדרש של פרופסורים חברים לצורך אישור התואר. אני פרשתי מעבודה סדירה בגיל 73, ואני חושב שבגילים שבין גיל הפרישה 67 לגיל 73 תרמתי הרבה למקום העבודה שלי ולארגונים בהם הייתי מעורב ואני חש שגם בגיל 75 אני עדיין יכול לתרום. אז קשה לקבוע בעניין הזה. אני חושב שעם העלייה בתוחלת החיים יש מקום לחשוב על שינוי גיל הפרישה. אני חושב שצריך להשוות את גיל הפרישה בין נשים לגברים, כי לא ברור לי מה ההבדל. אני חושב גם שיש מקום לחשיבה מחדש על גיל הפרישה בכלל, באופן שיאפשר לתת אופציית בחירה. מי שבגיל מסוים, 67 או 70, חש מיצוי ורוצה לפרוש, אפשר לתת לו לפרוש, אבל אנשים שרוצים להמשיך ולתרום צריך לאפשר להם.

"בארה"ב יש נשיא בן 79, ולנו עד לא מזמן היה ראש ממשלה שעבר את גיל 70. הרפואה המפותחת היום מאפשרת לאנשים מבוגרים להיות בשיא כוחם. יש מקום לחשוב על זה. בוועד המנהל הייתי שמח דווקא להשפעה הפוכה - שיותר אנשים צעירים ייכנסו. הבעיה היא שלאנשים צעירים אין זמן לעשות דברים בהתנדבות, כי בגיל ארבעים עסוקים בגידול ילדים ובבניית הקריירה, כך שקשה למצוא מתנדבים בגילים האלה".

היית חבר בוועד המנהל לצד חמישה נשיאים - אלי ניסים, גרשון בן-שחר, חגית מסר-ירון, קובי מצר וכעת - מימי איזנשטדט. איך התאמת את עצמך כל פעם לנשיא או לנשיאה חדשים?

"ראשית, אני חייב לציין שאני זוקף לזכותי את בחירת הנשיאה הראשונה לאו"פ, חגית מסר-ירון. ראיתי בכך דבר חיובי שתהיה נשיאה, ובאמת היא הייתה נשיאה טובה. אני גם רגיל מהבית להיות מוקף בנשים: יש לי שלוש בנות ואישה, כך שאצלי זה עניין שבשגרה. אנחנו כבר עם נשיאה שנייה כיום, עם מימי (איזנשטדט), ואני חושב שזאת התפתחות חיובית. אנחנו מקבלים דיווח שוטף בוועד המנהל מהממונה על שוויון מגדרי, שעם השנים מספרן של הנשים בתחומים שונים עולה.

"מבחינה מקצועית נטו, אני לא רואה הבדל בין הנשיאים לבין הנשיאות. אני חושב שההבדלים לא נגזרים מהמגדר, אלא מהאופי של האנשים. אם אתה או את עם טמפרמנט כזה או אחר הוא יבוא לידי ביטוי בדרך הניהול. היו נשיאים או נשיאות יותר מוחצנים אשר עמדו על שלהם לעומת נשיאים שקטים יותר. אין לי העדפה מובהקת - לכל דרך ניהול יש יתרונות וחסרונות, ואין זה קשור למגדר.

"בתפקיד שלי הייתי אחראי לבחור בנשיאים, לאשר תקציבים, לשמש כיו"ר ועדת הכספים. זאת אחריות גדולה על הכתפיים, והרגשתי כמו שליח ציבור בראש השנה וביום כיפור, ממש כך. אני גם זה שהציע לדורית ביניש נשיאת בית המשפט העליון בדימוס לשמש נגידת המועצה, ושכנעתי אותה לקחת את התפקיד. מבחינתי העובדה שיש כיום גם נגידה, גם נשיאה וגם מנכ"לית היא הישג משולש. פה אנחנו, הגברים, במיעוט. טוב להיות מובילים גם בתחום הזה".

פיקדת על המעבר מרמת אביב לרעננה, מעבר שנעשה למורת רוחו של הסגל האקדמי באו"פ. בדיעבד, צדקתם?

"ללא ספק. זה היה תהליך לא פשוט, עם הרבה התנגדויות, כי אנשים לא רצו לצאת מתל אביב. המעבר היה הכרחי כי תנאי העבודה בקמפוס ברמת אביב הפכו בלתי נסבלים מבחינת הצפיפות. כשאנשים ראו את מרחבי העבודה ואת הקמפוס המפואר ברעננה הם השתכנעו והתנגדותם התמתנה.

"אגב, לא רק הסגל האקדמי התנגד למעבר שלנו לכאן; גם תושבי רעננה התנגדו. עיריית רעננה הקצתה את הקרקע, משפחת רוטשילד תרמה את הכסף לבניית הבניין, אבל האנשים שגרים בסביבה פחדו מהצפיפות, מריבוי המכוניות ומהרעש. זאת, אגב, הסיבה שהיציאה מהקמפוס היא רק לכביש מספר 4, ואין אפשרות להיכנס אליו מתוך רעננה. בדיעבד, תושבי רעננה הבינו שלא מדובר בקמפוס רגיל עם אלפי סטודנטים שמגיעים בתחילת הסמסטר ויוצרים המולה מרובה. בסוף הצלחנו לשכנע את כולם שהתוכנית טובה והגענו אל המנוחה והנחלה. עובדי האו"פ נהנים מאוד מהקמפוס ברעננה".



**אחד המשברים הקשים ביותר שבהם נאלצת
לטפל ביחד עם ההנהלה, היה השביתה הגדולה
של הסגל הזוטר ב־2009.**

"זאת הייתה חוויה טראומטית כי נאלצנו
להתמודד עם מצב בלתי מוכר. בפעם
הראשונה קבוצה באו"פ התאגדה ודרשה
לחתום על הסכם קיבוצי, וההנהלה
באו"פ לא הכירה בכך עד אז, עם ארגון
שלא ידענו על קיומו, 'כוח לעובדים'.
היו לכך הרבה השלכות. 'כוח לעובדים' היו
מיליטנטים מאוד, אבל בסופו של יום השכל
הישר גבר על הרגשות והגענו להבנות, ומאז
העבודה מול הסגל הזוטר מתנהלת בצורה

**"אני לא הולך לדוג ולא לגדל ירקות. אני
נשאר במועצת האו"פ ומקווה להמשיך לתרום
במסגרת זו. ממילא אשתי לא תרשה לי
להסתובב בבית בלי מעש"**

הוגנת מאוד, ושני הצדדים מגיעים להבנות בלי
פיצוצים. אני אדם מתון מטבעי, ומאמין בהתנהלות
בדרך של מתינות. אני זוכר שהגענו לדיונים במוצאי
שבת והייתה אווירה קשה מאוד. אבל הסכם העבודה
אליו הגענו הוכיח את עצמו עד היום, ובכך חוזקו".

מה התוכניות שלך לפרישה? אתה הולך לדוג?
"לא הולך לדוג, ולא לגדל פרחים או ירקות. אני נשאר
במועצת האו"פ ומקווה להמשיך לתרום במסגרת זו.
הצעתי ליו"ר החדש את מלוא עזרתי וסיועי בכניסה
חלקה לתפקיד. מעבר לכך, אני מתכוון להמשיך
להיות פעיל במועצת האוניברסיטה ולהמשיך
בעיסוקי כדירקטור בחברה ציבורית ויו"ר של שתי
קרנות השקעה. אני גם יו"ר בהתנדבות של חבר
הנאמנים של קרן וולף שעוסקת בנושאים הקרובים
לליבי, כך שלא אהיה מחוסר עבודה. לבסוף חשוב לי
לומר שללא מסירות העובדים ותרומתם הן של אנשי
הסגל האקדמי הבכיר, מרכזי ההוראה המנחים וכמובן
העובדים המנהליים בתחומים השונים, אי אפשר היה
להגיע להישגים שהאו"פ הגיעה אליהם."