

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
Ben-Gurion University of the Negev



50 השנים הבאות

תוכנית אסטרטגית
לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב

פרופ' דניאל חיימוביץ
נשיא האוניברסיטה

אוגוסט 2020

מסמך לשימוש פנימי בלבד



תוכן העניינים

3.7 הפיכתה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב למוסד בין-לאומי	20	3.3 מחקר	17
		המלצה מס' 7: הגדלת המימון ושינוי הליכים מנהליים לעידוד מצוינות מחקרית	17
		ספריות	17
3.8 הזדמנויות למצוינות/תחומי התמקדות לימודי מדבר/שינוי אקלימי	21	3.4 מנהלה	17
המלצה מס' 15: הקמת פקולטה או בית ספר חדש לקיימות ושינוי אקלימי לימודי ישראל	21	החשיבות של תוכניות עבודה	17
המלצה מס' 16: הקמת בית ספר או מרכז חדש ללימודי ישראל	21	המלצה מס' 8: פיתוח תוכניות עבודה ברמת האוניברסיטה והפקולטות	17
סייבר ומדעי המחשב	22	המלצה מס' 9: התחלת תהליך כלל-אוניברסיטאי למאבק במלצה מס' 10: השקעה במערכת טכנולוגיית המידע של האוניברסיטה	18
המלצה מס' 17: הקמת פקולטה או בית ספר חדש ל"טכנולוגיה עלית"	22		18
מחקר בין-תחומי בשיתוף המרכז הרפואי האוניברסיטאי סרוקה	22	3.5 פעילות אקדמית	18
קשרי תעשייה-אקדמיה	22	המלצה מס' 11: קידום שינויים בחוקה ובתקנון האקדמי לעידוד מצוינות ומנהיגות אקדמית	18
תחומי פיתוח	22	הסנאט	18
המלצה מס' 18: פיתוח קמפוס אילת כסביבת למידה ומחקר ייחודית	22	תקופות כהונה של הנהגת האוניברסיטה	19
שילוב עם רובע החדשנות B7-BGU	23	תוכניות לימודים	19
תוספת: נגיף הקורונה (COVID-19) כמקרה מבחן לשינויים בתפקוד האוניברסיטה	24	המלצה מס' 12: הקמת ועדת תוכניות לימודים כלל-אוניברסיטאית שלה סמכות לבחון ולדרוש שינויים בתוכניות הלימודים הנוכחיות, וסמכות ליזום תוכניות חדשות	19
נספח 1: סיכום ההמלצות	25	המלצה מס' 13: הקמת מרכז כלל-אוניברסיטאי למצוינות וחדשנות בהוראה, עם המשאבים והסמכות לבצע שינויים גורפים בדרך שבה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מלמדת	20
נספח 2: נתונים מיוזמת BGYO Impact	26	שיטות הוראה	20
נספח 3: רשימת המשתתפים במפגשי התהליך האסטרטגי	29	תשתית	20
		3.6 מיתוג	20
		המלצה מס' 14: תהליך מיתוג מעמיק של האוניברסיטה	20

תקציר מנהלים	4
הקדמה	5
מבוא: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב – 50 השנים הבאות מבט קדימה	6
חלק 1 – המצב הנוכחי	7
מדדי ביצועים מרכזיים	7
סיכום	9
חלק 2 – מבט קדימה: מתודולוגיה וממצאים לפיתוח תוכנית אסטרטגית	10
1. יוזמת BGYO Impact	10
2. סקר סטודנטים	10
3. סדנאות מנהיגות אסטרטגית	11
תוצאות	11
חלק 3 – המלצות: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב – לקראת שנת ה-100	13
3.1 המבנה האקדמי של האוניברסיטה	13
המלצה מס' 1: פיתוח הגדרות והנחיות ברורות לאונטולוגיה של שמות היחידות האקדמיות השונות	13
המלצה מס' 2: ארגון מחדש למחלקות/בתי ספר/מכונים גדולים יותר	14
המלצה מס' 3: הפרדה מנהלית בין "מחלקה" לבין "תוכנית הוראה אקדמית"	16
המלצה מס' 4: פיתוח ויישום תוכנית הכשרה למנהיגות אקדמית	16
3.2 גיוס סגל אקדמי	16
המלצה מס' 5: הבהרת התהליכים הקשורים לגיוס סגל אקדמי, קביעות וקידום והקשחתם	16
המלצה מס' 6: הקמת משרד מרכזי לשילוב סגל חדש	17

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב היא אוניברסיטה השלישית בגודלה בישראל, הכוללת 20,000 סטודנטים ו-900 חברי סגל בכיר בשלושה קמפוסים מרכזיים. האוניברסיטה, שחגגה את יובל ה-50 שלה השנה, גאה בצמיחתה ובהישגיה עד היום.

אף על פי כן, חלה מגמה מדאיגה של ירידה בדירוגיה הבין-לאומיים בעשור האחרון. ניתוח מעמיק של מדדים רבים גילה כי הירידה במעמדה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב נובעת בראש ובראשונה מהירידה היחסית בתפוקות המחקריות שלה. במילים אחרות, הקיפאון במימון החיצוני למחקרים תואם לירידה בתפוקת הפרסומים ובמוניטין הבין-לאומי של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

תוכנית אסטרטגית זו היא פרי תהליך שנועד להגדיר מטרה ברורה להתקדמות קדימה, להציג אסטרטגיה להשגת מטרה זו, ולתאר את הצעדים הנחוצים למימוש האסטרטגיה.

התוכנית פותחה במספר שלבים: ראשית, BGYO Impact, יוזמה שנועדה לשתף את שלוש קבוצות בעלי העניין המרכזיים של האוניברסיטה – הסגל האקדמי, הסגל המנהלי והסטודנטים – בפיתוח האסטרטגיה העתידית של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, ולהסכים על התחומים שיש להתמקד בהם יותר מכל. באמצעות דיוני שולחן עגול הושגה תמימות דעים לגבי סוגיות הליבה הנחוצות לקידום האוניברסיטה. סוגיות אלו כוללות שיפור ההוראה, המחקר והתרבות והמבנה המוסדיים.

שנית, סקר סטודנטים גילה חולשות בתוכנית הלימודים ובהוראה, למרות שתואר מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב נחשב ליוקרתי ומועיל. ולבסוף, סדרה של סדנאות אסטרטגיה לחברי ההנהגה הבכירה של האוניברסיטה סייעה להם למקד את התובנות הנזכרות לעיל ולהגדיר את מטרת העל של האוניברסיטה: **"אנו שואפים להיות אחת מהאוניברסיטאות הטובות בעולם והאוניברסיטה המובילה בישראל: במחקר, בהוראה ובתרומה לחברה"**. הם הגדירו גם את האסטרטגיה להשגת מטרה זו: **"גיוס ומשיכת סגל אקדמי מצטיין לאוניברסיטה, שמירתו וטיפוחו"**.



הסדנאות הציגו גם גורמים חיוביים המעניקים לנו יתרונות, מכשולים ליישום האסטרטגיה, והפתרונות הדרושים לסילוקם של מכשולים אלו.

הוקמו צוותי משימה כדי להתמודד עם כל בעיה ולהציע דרכי פעולה ספציפיות. דוח אסטרטגי זה מציג שמונה עשרה המלצות ספציפיות להתגברות על מכשולים ולהתקדמות ביישום האסטרטגיה של האוניברסיטה ולהשגת מטרתה. המלצות אלו מחולקות לארבעה תחומי פעולה ממוקדים: המבנה האקדמי של האוניברסיטה; השגת מצינונות מחקריות; רפורמות מנהליות; ופעולות אסטרטגיות למינוף תחומים שבהם אוניברסיטת בן-גוריון בנגב כבר נהנית מיתרון.

מיד עם בחירתי לנשיא אוניברסיטת בן-גוריון בנגב באוגוסט 2018, התחלתי בתהליך למידה מעמיק כדי להכיר את ביתי האקדמי החדש. תהליך זה כלל שעות רבות של דיונים עם נשיאי אוניברסיטת בן-גוריון בעבר – פרופ' אבישי ברוורמן ופרופ' רבקה כרמי, הרקטור החדש שנבחר אז, פרופ' חיים היימס, ופגישות עם חברי סגל אקדמי, סגל מנהלי וטכני וסטודנטים. מפגישות אלו התקבלה תמונה של אוניברסיטה נהדרת שבה כולם מזדהים עם חזון דוד בן-גוריון על חשיבותה של האוניברסיטה לעתידה של מדינת ישראל; אך גם התקבלה תמונה של אוניברסיטה במשבר, המתאפיינת בחוסר אמון בין בעלי העניין השונים – אוניברסיטה שבמובנים רבים מתקשה להגדיר את תכליתה.

הבנתי כי כל ניסיון לפתח ולקדם את האוניברסיטה צריך להתחיל בראש ובראשונה בשינוי תרבותי, כדי שבעלי העניין השונים יתייחסו אחד לשני כאל שותפים. מכיוון שהיה ברור שיש צורך בתוכנית כדי להתוות את הכיוון העתידי של האוניברסיטה, בחרתי ליזום תהליך מלמטה למעלה שיקלול את כל בעלי העניין, בהובלת המנהיגות האקדמית והמנהלית של האוניברסיטה, כאמצעי לפיתוח האמון ההדדי שכה חסר באוניברסיטה. כך, על-ידי עבודה עם הרקטור ועם המנכ"ל וסגן הנשיא דוד ברקת כשותפים לדרך, הצלחנו לפנות אל כל האוניברסיטה בקול אחד.

תהליך זה הניב תוכנית אסטרטגית מוגדרת שהנכם מחזיקים בידיכם כעת. בעוד שחברת ייעוץ מקצועית לפיתוח אסטרטגיה לאוניברסיטה היתה מניבה תוכנית בזמן קצר הרבה יותר, התהליך לא היה משפיע על האוניברסיטה באותו אופן, וקרוב לוודאי שהתוכנית היתה זוכה לתמיכה מועטה בלבד, וכתוצאה מכך הסיכויים ליישומה בפועל היו קטנים.

פרסום תוכנית אסטרטגית זו אינו מטרה בפני עצמה, אלא שלב חיוני בתהליך הכולל שינוי תרבותי בתוך האוניברסיטה. ההמלצות הספציפיות המוצגות להלן גובשו בעקבות דיונים רבים בין יו"ר הוועד המנהל, סגני נשיאים, דיקנים, סמנכ"לים וראשי היחידות המנהליות, והתייעצויות עם הרקטור והמנכ"ל. בנוסף לסוגיות

אקדמיות, מסמך זה דן גם במיקוד וביישום ההחלטות שהתקבלו יחד עם הרקטור. התהליך נמשך בעזרת כוחות משימה שכבר פועלים במלוא המרץ ליישום כל אחת מההמלצות. השלב הבא יהיה להעריך את היישום לאור התוצרים הרצויים.

התהליך הכולל נוהל באמצעות לשכת נשיא האוניברסיטה ובראשות מר טל בן-חיים, שהצטרף אלי בחזון ובתכנון התהליך עוד לפני הגעתי לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, והיה שותף יומיומי בהנעת התהליך האסטרטגי מתחילת הדרך. גב' נירית סגל, מנהלת לשכת הנשיא, וגב' סיון פוליטי-נגרין מילאו תפקיד מרכזי בהנעת התהליך קדימה, וגב' ענת בן הרוש ממחלקת משאבי אנוש שארגנה והשתתפה בדיוני שולחן עגול רבים. ברצוני גם לציין את התפקידים החשובים שמילאו שני יועצים יוצאים מן הכלל, מר שמוליק מרחב, שעזר לי להבין מהי "אסטרטגיה" וסייע בהנחיית הסדנאות להנהגה הבכירה, ומר דוד חסיד מקנטר ישראל, שערך את סקר הסטודנטים ועזר לנו להבין את התוצאות על כל מורכבויותיהן. אני אסיר תודה לכל אחד מהם על מסירותם לאוניברסיטה, על מאמציהם הבלתי נלאים, ועל תמיכתם האישית בתהליך חשוב זה.

לבסוף, ברצוני להודות למאות חברי קהילת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב המזכרים בנספח 3, שתרמו כה רבות מזמנם, ממרצם ומרעיונותיהם לאוניברסיטה, והשפיעו בכך על גיבוש תוכנית זו.

שלכם,

פרופ' דניאל חיימוביץ

מבוא: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב - 50 השנים הבאות

מבט קדימה

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב הינה הצעירה מבין אוניברסיטאות המחקר הגדולות בישראל.¹ האוניברסיטה, שנוסדה בשנת 1969, נועדה למלא תפקיד מרכזי בפיתוח הנגב, שכה נחוץ להתפתחותה של מדינת ישראל. במילותיו של דוד בן-גוריון: "...אולם רק אנשי מחקר ומדע אשר ישבו בשערו של הנגב וייחדו כל ימיהם את מרחבי הנגב, מתוך התבוננות מתמדת וניסויים ובחינות בלתי פוסקים בשטח הדרומי הרחב-הידיים של מדינתנו - יצליחו לחשוף את צפונותיו."

במהלך 50 השנים החולפות צמחה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מקמפוס לווין קטן של האוניברסיטה העברית בירושלים ושל הטכניון לאוניברסיטה השלישית בגודלה בישראל, עם כ-20,000 סטודנטים, כ-900 חברי סגל בכיר (עם קביעות ובמסלול לקביעות), כ-1,000 חברי סגל הוראה, וכ-2,000 חברי סגל מנהלי וטכני, אוניברסיטה הפרושה על פני שלושה קמפוסים, ושני קמפוסים רפואיים נוספים. השפעתה של אוניברסיטת בן-גוריון על באר-שבע ועל הנגב ניכרת בהתפתחויות האזוריות שביזמת האוניברסיטה, לרבות תוכנית הדורות הפתוחות ע"ש ליליאן ולארי גודמן; מיקום תחנת הרכבת "באר-שבע צפון" בקרבת הקמפוס; היוזמה והפיתוח של פארק הטכנולוגיות המתקדמות בסמוך לקמפוס, בשיתוף פעולה עם עיריית באר-שבע; פיתוח העיר העתיקה של באר-שבע, לרבות בית הסופרים ומרכז לאודר לקידום התעסוקה בנגב של אוניברסיטת בן-גוריון; וקמפוס אוניברסיטת בן-גוריון באילת.

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מדורגת במקום ה-15 במדד Nature של האוניברסיטאות הצעירות, שהתפרסם בנובמבר 2019, המדרג אוניברסיטאות בנות 50 שנה ומטה במדעי הטבע. בשנה החולפת העפילה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב גם ל-50 התוכניות המובילות לתואר ראשון ברחבי העולם, שהניבו את המספר הגדול ביותר של יזמים שזכו למימון מקרנות הון סיכון, זאת על פי הדירוג האחרון של PitchBook. הישגים אלו הם פרי השקעה רחבת היקף של האוניברסיטה בסטודנטים ובחברי הסגל שלה.



אך במקביל לצמיחה חסרת תקדים זו, חלה גם מגמה מדאיגה של ירידה בדירוגים הבין-לאומיים בעשור האחרון. ירידה זו לוותה במדדים פחות ממיטביים של מימון כולל למחקר, מימון תחרותי מהמועצה הישראלית להשכלה גבוהה, ותפוקות מחקריות.

תוכנית זו נועדה להגדיר את המצב הנוכחי של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, לזהות מטרה ברורה להתקדמות קדימה, להציג אסטרטגיה להשגת מטרה זו, ולתאר את הצעדים הנחוצים למימוש האסטרטגיה. התוכנית האסטרטגית מספקת מפת דרכים לאוניברסיטה לעשור השישי שלה והלאה.

¹ לא כולל את אוניברסיטת אריאל שנוסדה לאחרונה

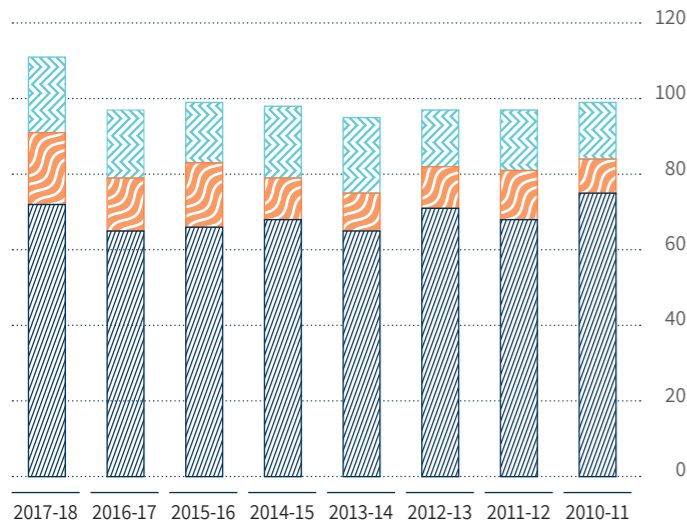
חלק 1 - המצב הנוכחי

מדדי ביצועים מרכזיים

כפי שניתן לראות באיור 1, בין השנים 2010-2018 נותרו רמות התמיכה במחקר, החיצונית והפנימית כאחת, במצב של קיפאון, בתקופה שבה המימון החיצוני למחקר ממקורות מימון מרכזיים, כגון הקרן הלאומית למדע של ישראל ומועצת המחקר האירופית, עלה במידה ניכרת.

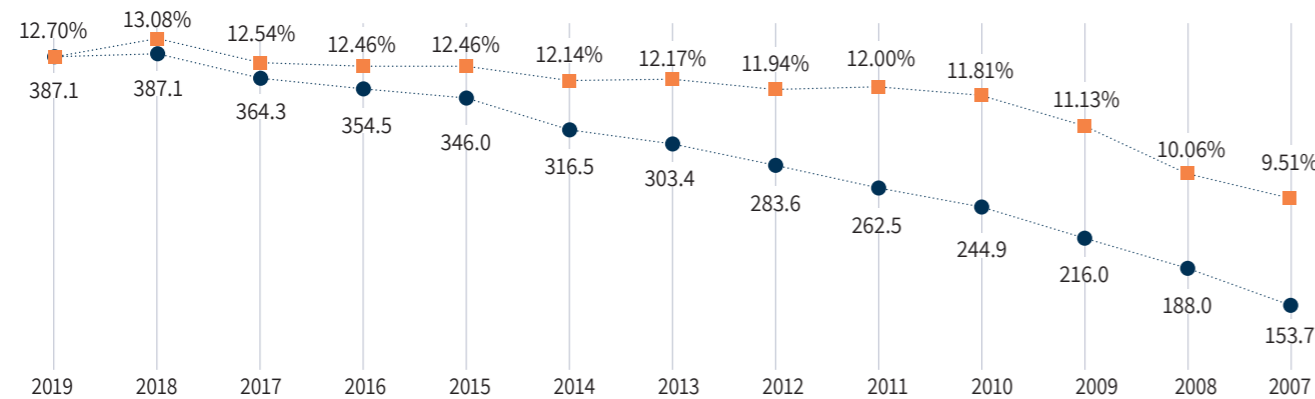
על כן, במהלך השנים החולפות השתרכה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מאחורי אוניברסיטאות אחרות בכל הקשור למימון על פי מודל המחקר של המועצה להשכלה גבוהה. בעוד שעל פי ממדיה היחסיים היתה אמורה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב לקבל 16% מהמימון למחקר של המועצה להשכלה גבוהה, בשנת 2019 קיבלנו רק 12.7% מהקצאה זו, המהווה עלייה יחסית מאכזבת של 1.9% (0.23% בפועל) בחמש השנים החולפות (איור 2). לעומת זאת, בחמש השנים שבין 2007-2012, עלה הנתח שלנו במימון זה ב-25% במונחים יחסיים (2.44% בפועל). למרבה הצער, הזינוק במימון בשנים 2018-2019 היה אירוע חד-פעמי, והנסיגה לממוצע של השנה החולפת מעידה כי הקיפאון היחסי עדיין נמשך.

מימון מחקר (במיליוני דולרים)



איור 1 - המימון הכולל למחקר באוניברסיטת בן-גוריון בנגב ממקורות חיצוניים (אפור וכתום) ופנימיים (תכלת).

חלקה של אוניברסיטת בן-גוריון במודל תקציב המחקר



● הכנסות אוניברסיטת בן-גוריון ממודל המחקר ■ חלקה של אוניברסיטת בן-גוריון במודל המחקר

איור 2 - המימון של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מהמועצה להשכלה גבוהה על פי "מודל המחקר". הקו הכחול מציג את הסכום בפועל (מיליוני ש"ח), בעוד שהקו הכתום (העליון) הוא הסכום היחסי.

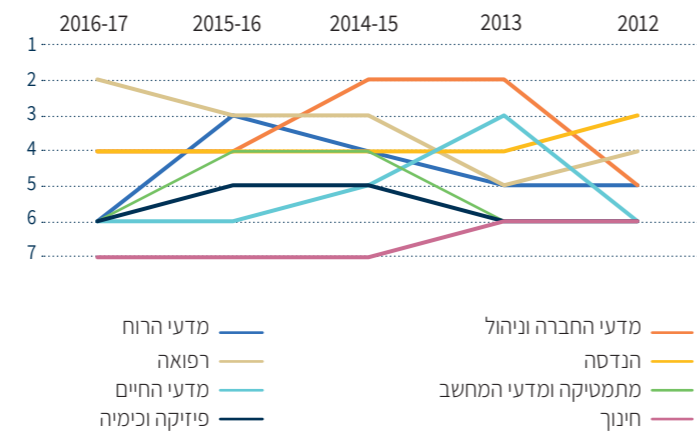
תפוקות מחקריות, 128 אוניברסיטאות ניצבות לפני אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בדירוגים הבין-לאומיים במהלך העשור האחרון; ביניהן שבע אוניברסיטאות מארצות הברית, 12 מאוסטרליה, 43 מסין ו-45 מאירופה. במילים אחרות, הירידה בדירוג העולמי מעידה על בעיה עמוקה יותר.

ניתוח מעמיק של מדדים אלו מגלה כי הירידה במעמדה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב נובעת בראש ובראשונה מהירידה היחסית בתפוקה המחקרית שלה, כפי שהיא נמדדת על-ידי פרסומים. יחסית לאוניברסיטאות אחרות בישראל, חוקרים מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב פרסמו בכתבי עת אקדמיים עם מוניתין בינוני יחסית, ובממוצע, מאמרי מחקר אלו מצוטטים פחות על-ידי הקהילה האקדמית הבין-לאומית. בנוסף לכך, חוקרים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב לא מקסמו את שיתוף הפעולה עם חוקרים מאוניברסיטאות מובילות. שיתוף פעולה מעין זה יחזק את השפעתה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב ויוביל ליותר פרסומים המצוטטים בהרחבה במאמרים אקדמיים. התפתחות זו עולה בקנה אחד עם רכיב הפרסומים המנומל של מודל המחקר של המועצה להשכלה גבוהה (איור 5). לדוגמה, בשנת המימון 2019, בעוד שלאוניברסיטת בן-גוריון בנגב היו יותר תלמידי מחקר ויותר מימון למחקר מאוניברסיטת בר-אילן או מאוניברסיטת חיפה, דורגה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב אחרי שתיהן במונחי מימון פרסומים על-ידי המועצה להשכלה גבוהה.

כל המדדים הללו עולים בקנה אחד עם הירידה המתמדת במעמד האקדמי הבין-לאומי של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב (איור 4). על אף שכל מערכות הדירוג כוללות הטיות מובנות, והדירוגים האקדמיים בכלל הם נושא לוויכוח סוער, עדיין יש להתייחס בכובד ראש למגמות הדירוג המתפתחות. על פי כל המדדים המרכזיים (לדוגמה שנחאי, NTU, ליידן וכדומה), חלה ירידה בדירוג של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב במהלך העשור האחרון, והיא מדורגת כעת בין 401-500 האוניברסיטאות המובילות בדירוג העולמי.

אכן, מספר רב של אוניברסיטאות מסין ומדינות אחרות עשו כבר דרך ניכרת מבחינה אקדמית במהלך שני העשורים האחרונים. אך לא ניתן להסביר את הירידה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב אך ורק בשל עלייתן של אוניברסיטאות אלו. במהלך אותה תקופה, האוניברסיטה העברית בירושלים ואוניברסיטת תל אביב, על אף שירדו במקצת בדירוגן, עדיין שמרו על מעמדם היציב בין 100-200 האוניברסיטאות המובילות בדירוג העולמי. על פי דירוג NTU, המבוסס בראש ובראשונה על

הדירוג הארצי לפי מספר פרסומים לחבר סגל אקדמי



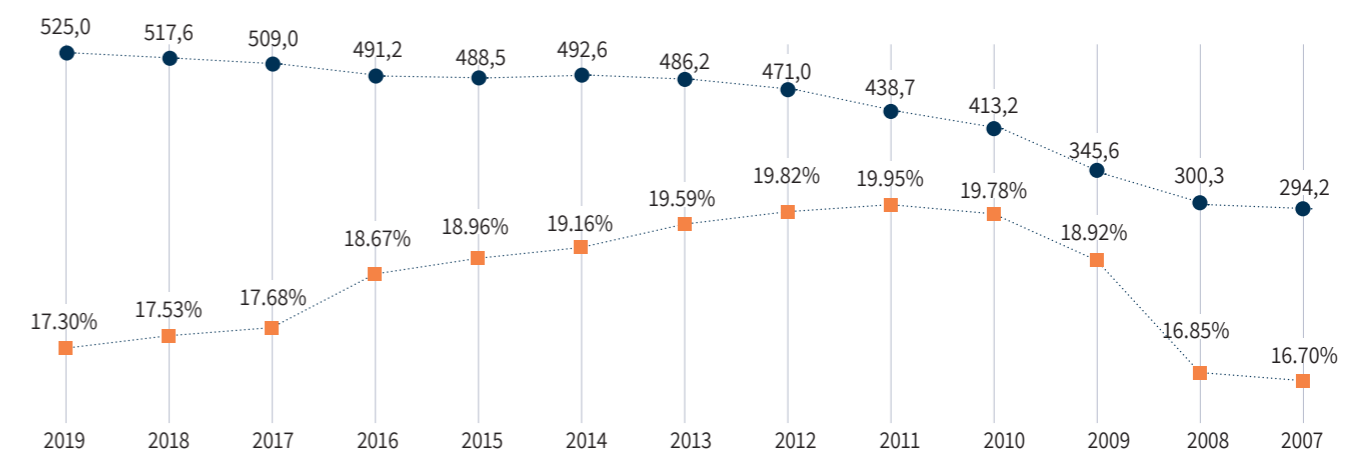
איור 5 - הדירוג הארצי של תפוקת פרסומים המנומל לפי חבר סגל אקדמי שנעשה בו שימוש במודל המימון של המועצה להשכלה גבוהה. הדירוג של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, יחסית לאוניברסיטאות אחרות, מוצג לכל תחום אקדמי לפי שנה. מספר המוסדות בכל תחום נתון לשינויים.

סיכום

אין כל ספק כי במהלך העשור האחרון עשתה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב צעדים חשובים מבחינה אקדמית בזירה הארצית והבין-לאומית. אך לאור העובדה שהמודלים למימון של המועצה להשכלה גבוהה הם תחרותיים ויחסיים, כל התקדמות עלולה לרדת לטמיון אם אוניברסיטאות אחרות עולות בביצועיהן על אוניברסיטת בן-גוריון בפרמטר מסוים, גם אם חוקרי אוניברסיטת בן-גוריון שיפרו את התפוקה המחקרית שלהם בכל שנה נתונה. על כן, אנו רואים תמונה שבה הקיפאון במימון חיצוני למחקר תואם לירידה בתפוקות המחקריות, לקיפאון במימון מצד המועצה להשכלה גבוהה, ולירידה במוניטין הבין-לאומי של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב לעומת אוניברסיטאות אחרות ברחבי העולם, הנאבקות על מעמדם בזירה העולמית.

תמונה דומה ניתן לראות גם במימון ממודל ההוראה של המועצה להשכלה גבוהה (איור 3). במהלך העשור החולף התכווץ הנתח שלנו במודל זה מ-19.95% ל-17.53%. מגמת הירידה הזוחלת ממשיכה גם בשנים 2019-2020.

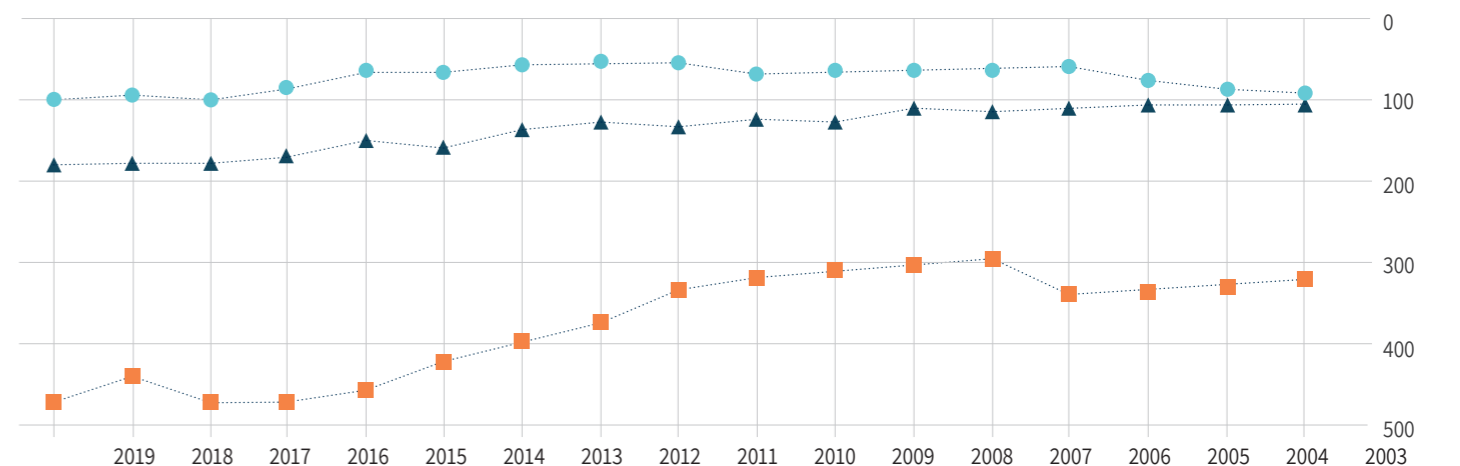
חלקה של אוניברסיטת בן-גוריון במודל תקציב ההוראה



הכנסות אוניברסיטת בן-גוריון ממודל ההוראה ■ חלקה של אוניברסיטת בן-גוריון במודל ההוראה

איור 3 - המימון של אוניברסיטת בן-גוריון מהמועצה להשכלה גבוהה על פי "מודל ההוראה". הקו הכחול (העליון) מציג את הסכום בפועל (מיליוני ש"ח), בעוד שהקו הכתום הוא הסכום היחסי.

דירוג שנחאי



● HUJI ▲ TAU ■ BGU

איור 4 - דירוג אוניברסיטאות על פי הדירוג האקדמי של אוניברסיטאות העולם (מדד שנחאי). HUJI - האוניברסיטה העברית בירושלים; TAU - אוניברסיטת תל אביב; BGU - אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

חלק 2 – מבט קדימה: מתודולוגיה וממצאים לפיתוח תוכנית אסטרטגית

התוכנית האסטרטגית תוכננה באמצעות מספר שלבים:

1. יוזמת BGYO Impact

יוזמת BGYO Impact הינה יוזמה אסטרטגית שהושקה בינואר 2019, מיד לאחר כניסתי לתפקיד הנשיא. מטרת BGYO Impact היתה לשתף את שלוש קבוצות בעלי העניין המרכזיים, המקיימים קשרי גומלין יומיומיים ביניהם באוניברסיטת בן-גוריון בנגב – הסגל האקדמי, הסגל המנהלי והטכני, והסטודנטים – בפיתוח האסטרטגיה העתידית של האוניברסיטה, לאחר הגעתה לשנת היובל שלה. ביסודה של יוזמה זו עומדת ההבנה כי רק באמצעות המאמצים המתואמים של כל שלוש האוכלוסיות הללו נוכל בסופו של דבר לזהות את תחומי המפתח המצריכים תשומת לב, ולגבש תוכנית יישום לשינוי.

יוזמת BGYO Impact נערכה במספר שלבים:

1. פברואר-מרץ 2019: פלטפורמה דיגיטלית (נספח 2) שהציגה בפני המשיבים את השאלות:
 - א. אילו תחומים יש לחזק כדי לקדם את האוניברסיטה?
 - ב. מה אנו עושים היטב וצריכים להמשיך ולהשתפר בכך עוד יותר?
 - ג. איזה רעיון גדול יש לך עבור אוניברסיטת בן-גוריון בנגב?
2. אפריל-יוני 2019: דיוני שולחן עגול, שבהם חברים מכל שלוש קבוצות בעלי העניין התבקשו להגיע להסכמה על שלושה תחומים, המצריכים תשומת לב מיוחדת לשיפור באוניברסיטה. כל הרעיונות שהועלו סווגו לצורך בחינה וניתוח נוספים (נספח 2).
3. יולי 2019-ינואר 2020: קבוצות מיקוד הומוגניות המייצגות היררכיות שונות בתוך האוניברסיטה ברמה האקדמית והמנהלית כאחת (לדוגמה, ראשי מחלקות לפי פקולטות, ראשי יחידות, סמנכ"לים וכדומה) (נספח 2).

סיכום הממצאים העיקריים

- יש חוסר תקשורת כרוני בין שלוש קבוצות בעלי העניין בנוסף לחוסר אמון ביניהן. בעוד שכל הקבוצות הסכימו על שתי סוגיות אלו, ניכר היה כי אין נטילת אחריות אישית, וכל קבוצה הטילה את האשמה על הקבוצות האחרות.

- העדר תרבות ארגונית כוללת המקדמת מצוינות.
- הושגה הסכמה לגבי סוגיות הליבה הנחוצות לשיפור האוניברסיטה. סוגיות אלו כוללות שיפור ההוראה, המחקר והתרבות/מבנה המוסדיים.
- בנוסף לכך, נבחרו גם מספר סוגיות ספציפיות יותר לצורך בחינה נוספת. סוגיות אלו כוללות:
 - מיתוג
 - קשרים עם העיר באר-שבע והנגב
 - קשרים עם התעשייה
 - תשתית מידע/מחשוב
 - פעילות בזירה הבין-לאומית
 - שוויון מגדרי
 - רב-תחומיות
 - קיימות וקמפוס ירוק

2. סקר סטודנטים

כדי להבין טוב יותר את היחס של הסטודנטים שלנו לאוניברסיטה, נערך סקר מעמיק בקרב סטודנטים וסטודנטים פוטנציאליים על-ידי חברת סקרים חיצונית. הסקר, שנערך ביולי 2019, ניסה לזהות את החוזקות ואת החולשות של האוניברסיטה בעיני סטודנטים נוכחיים ופוטנציאליים כאחד, בהשוואה לדעות הסטודנטים מאוניברסיטאות אחרות.

ממצאים

תוצאות הסקר זיהו כי חוזקה מרכזית של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב היא שהסטודנטים שלנו סבורים כי תואר של אוניברסיטת בן-גוריון יוקרתי מאוד ומועיל להצלחתם העתידית (משולש כחול מלא באיור 6). במילים אחרות, הסטודנטים שלנו, לעומת סטודנטים מאוניברסיטאות אחרות, סבורים כי ההשכלה שהם רוכשים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב מעניקה להם יתרון בכניסה לשוק העבודה. תפישה זו קיימת בקרב הסטודנטים בכל הפקולטות. מעניין שסטודנטים פוטנציאליים לא היו שותפים לתפישה זו, והם בחרו באוניברסיטת בן-גוריון בעיקר משיקולים חברתיים. ממצא זה כבר השפיע על תוכנית השינוי בקרב סטודנטים פוטנציאליים לשנת הלימודים האקדמית הקרובה.

מאידך, הסקר גילה כי ככלל, הסטודנטים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב אינם מרוצים מתוכניות הלימודים וההוראה באוניברסיטה, לעומת סטודנטים באוניברסיטאות מתחרות בישראל (המשולשים הכתומים ההפוכים באיור 6). הסטודנטים סבורים כי תוכניות הלימודים מיושנות ואינן מכינות אותם כהלכה לשוק העבודה. יתרה מזו, הדירוג של המרצים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב הוא בין הנמוכים מבין המוסדות להשכלה גבוהה בארץ בכל הקשור לאימוץ שיטות הוראה חדשות ולרמת העניין הכללי של הרצאותיהם.



איור 6 - הגרף מציג את מדד TRI* של תשובות הסטודנטים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב לעומת סטודנטים מאוניברסיטאות אחרות בישראל. המשולשים מציגים את הביצועים היחסיים של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בכל תחום. הצירים מציגים את ההשפעה השלילית והחיובית הפוטנציאלית של הביצועים של כל תחום.

3. סדנאות מנהיגות אסטרטגית

נערכו מספר סדנאות למטרות הללו:

- א. זיהוי המטרה שהאוניברסיטה פועלת להשגתה
- ב. החלטה על האסטרטגיה המרכזית להשגת מטרה זו
- ג. זיהוי הגורמים החיוביים הממנפים את האסטרטגיה
- ד. זיהוי המכשולים ליישום האסטרטגיה
- ה. הצעת הפתרונות הנחוצים לסילוק מכשולים אלו

בסדנה הראשונה, שנערכה ביולי 2019, השתתפה ההנהלה הבכירה של האוניברסיטה – יו"ר הוועד המנהל, הנשיא, הרקטור, סגני הנשיא, סגן הרקטור, המנכ"ל והסמנכ"לים. בסדנה השנייה בת היוםיים, שנערכה בספטמבר 2019, השתתפה ההנהלה הבכירה ביחד עם כל הדייקנים והסמנכ"לים של היחידות המנהליות. הסדנאות לוו בסדרות של פגישות בהרכבים שונים, שרובן כללו את המשתתפים מהסדנה השנייה. סדנת סיכום שלישית נערכה במרץ 2020.

תוצאות:

א. זיהוי המטרה שהאוניברסיטה פועלת להשגתה

"אנו שואפים להיות אחת האוניברסיטאות הטובות בעולם והאוניברסיטה המובילה בישראל: במחקר, בהוראה ובתרומה לחברה".

ב. האסטרטגיה להשגת המטרה

"גיוס ומשיכת סגל אקדמי צעיר ומצטיין וחוקרים ידועי שם לאוניברסיטה, שמירתם וטיפוחם".

חלק 3 - המלצות: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב - לקראת שנת ה-100

מכשולים

מוניטין	גיוס	שילוב חברי סגל חדשים	פיזור תחומי מחקר	תרבות ארגונית
תוכניות עבודה				
מבנה אקדמי				
תקנון אקדמי / חוקה				
תוכניות לימודים				
מנהלה				
מיתוג				
בינאום				
מימון				

פעולות מוצעות

איור 7 - מטריצת פרויקט המציגה את המכשולים להתקדמות באוניברסיטת בן-גוריון בנגב (עמודות) לעומת הפעולות המוצעות לסילוקם של מכשולים אלו (שורות). הצטלבויות (תיבות כתומות) מציינות תחומים שבהם הפעולה המוצעת תתרום לסילוק המכשול.

המלצה מס' 1: פיתוח הגדרות והנחיות ברורות לאונטולוגיה של שמות היחידות האקדמיות השונות

האוניברסיטה כוללת כ-65 יחידות המתקצבות במונחי תקנים אקדמיים. יחידות אלו שונות בממדיהן וכוללות 2-36 חברי סגל. במונחי האוניברסיטה, המונח "יחידה" מתייחס לפקולטות (לדוגמה הפקולטה למדעי ההנדסה), בתי ספר (לדוגמה בית הספר להנדסת חשמל ומחשבים), מחלקות (לדוגמה המחלקה לתקשורת), תוכניות (לדוגמה התוכנית לניהול ויישוב סכסוכים), מכונים (לדוגמה מכון בן-גוריון לחקר ישראל והציונות) ו"מרכזים" (לדוגמה מרכז תמר גולן ללימודי אפריקה). מתחת לרמת ה"פקולטה" השימוש במונחים אלו לעתים קרובות מגלה מעט מאוד על ממדיה ומהותה של היחידה, על רמת עצמאותה במונחי גיוס סגל, על החלטות על קביעות/קידום, אחריות לסוגיות של תוכניות לימודים, סטודנטים, תוכניות לתארים מתקדמים, מחקר וכדומה. המצב הופך למסובך עוד יותר בשל הבדלים במשאבים מנהליים, באוטונומיה ובעומסי עבודה של מנהיגים אקדמיים שונים.

לאור ממצאים אלו, התוכנית נועדה למצב את אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בין האוניברסיטאות המובילות בישראל וברחבי העולם כאחד. בעקבות התהליכים המפורטים בחלק 2 זוהו מספר מכשולים מרכזיים הפוגעים בתפקוד האוניברסיטה והפעולות הנדרשות לסילוקם. מכשולים ופעולות אלו מסוכמים באיור 7.

3.1 המבנה האקדמי של האוניברסיטה

מבין כל הסוגיות שהועלו בסדנאות האסטרטגיות ובדיוני השולחן העגול השונים, המבנה האקדמי הנוכחי של האוניברסיטה התגלה כמכשול להתפתחותה העתידית. אך קשה היה להשיג תמימות דעים בנידון, שכן השינויים הנחוצים ישפיעו מיד על כל המעורבים באופן אישי. חברי ההנהגה האקדמית לעתים קרובות לא היו מוכנים כלל לשקול שינויים מרכזיים בשל סוגיות פוליטיות או אישיות. סעיף זה עוסק בהמלצות המבניות ומציג את סוגיות המפתח. סעיף 3.8 עוסק בסוגיות ספציפיות של ארגון מחדש.



ג. גורמים חיוניים הממנפים את האסטרטגיה

זוהו מספר גורמים המעניקים לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב יתרון בגיוס כישרונות הכוללים את:

- הקמפוס הצפוני החדש
- סגל עם קשר ברור ועמוק ל"רוח של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב"
- איים של מצוינות אמיתית ברמה הארצית והבין-לאומית
- מוניטין של אוניברסיטה צעירה ודינאמית עם יכולות להפגין גמישות
- תחומי מחקר ספציפיים לנגב
- קהילה עם מודעות חברתית
- התרומה מהעיזבון של ד"ר הווארד ולוטי מרקוס
- המרכז הרפואי האוניברסיטאי סורוקה בצמוד לקמפוס
- חשיבות ארצית עם קשר היסטורי לראש הממשלה הראשון של ישראל
- עלות מחיה נמוכה יחסית
- המעבר של יחידות צה"ל קרוב לקמפוס הצפוני
- פארק הטכנולוגיות המתקדמות
- קשרי מחקר מצוינים עם המגזר הפרטי

ה. הפתרונות הנחוצים לסילוק מכשולים אלו

- שינויים במבנה האקדמי
- שיטות גיוס משופרות לבחירת מועמדים מצוינים
- שיפור כולל של תשתית ושל תהליכי השילוב של חברי סגל חדשים
- עיצוב תרבות ארגונית המקדמת מצוינות
- הפחתת העומס המנהלי (בירוקרטיה)
- שיפור המוניטין האקדמי של האוניברסיטה
- מאמצי גיוס מימון מוגברים לצורך יישום האסטרטגיה
- הוקמו כוחות משימה שהורכבו בעיקר ממשתתפי הסדנה האסטרטגית השנייה כדי להתמודד עם סוגיות אלו ולהציע נתיבי פעולה ספציפיים.

ד. מכשולים ליישום האסטרטגיה

חמישה נושאי מפתח זוהו כמכשולים להצלחה במשיכת כישרונות:

- התפזרות על פני תחומי מחקר שונים והעדר מסה קריטית בתחומים רבים
- נוהלי גיוס
- תהליכי העתקת מקום מגורים והשתלבות חברתית של עובדים חדשים
- תרבות ארגונית
- מוניטין אקדמי בהשוואה לאוניברסיטאות מחקר אחרות בישראל

שונות זו פוגעת בהתפתחות האקדמית וזוהי אינה תובנה חדשה כלל. אכן, נושא שעלה שוב ושוב בתהליכים האסטרטגיים היה שהמבנה הנוכחי הוא לכל הפחות "מטריד", ובמקרים מסוימים אף מהווה "נטל". אך בעוד שהמצב היה ברור לכל במשך שנים, היוזמה לבצע את השינוי הנחוץ לקתה בחסר. אי הבהירויות והחפיפות הנוכחיות לא היו תוצאה של מדיניות מכוונת או של צרכים אקדמיים, אלא ברוב המקרים מבנים אלו נוצרו במשך שנים רבות כתוצאה מתרומות ספציפיות או מסיבות אישיות.

מנקודת מבט אקדמית, מספר רב של יחידות טומן בחובו מספר חסרונות:

א. יחידות קטנות לעתים קרובות חסרות את המסה הקריטית הנחוצה לפיתוח מצוינות, בעיקר מכיוון שהמבנה הפיננסי הנוכחי אינו מעודד (ולעתים קרובות אף מעניש) שיתוף פעולה בין יחידות שונות.

ב. במספר מקרים יחידות שונות, לעתים תכופות בפקולטות שונות, חופפות במונחי מחקר מדעי ובהיקף אקדמי. מצב זה מוביל לתחרות בלתי נחוצה, מערפל את המסר שלנו כאוניברסיטה ומעכב את קידום המצוינות.

ג. מחלקות קטנות המיועדות לשימור תחומי ידע צרים מעכבות את התפתחות המחקר הבין-תחומי.

ד. רוב היחידות כפופות ישירות לדיקן פקולטה. אך בפקולטות הטרוגניות גדולות לדיקן אין רמת מיומנות מספקת כדי לפתח את היחידות הכפופות או לנהל אותן ביעילות.

ה. במקרים רבים יחידות כגון מחלקות הן למעשה מילים נרדפות לתוכניות אקדמיות, ואכן יצירת תוכנית אקדמית חדשה היתה הרציונל למימון של מחלקה חדשה. קשרים אלו מונעים גמישות בפיתוח תוכניות לימודים, מנציחים את המצב הקיים, מעכבים את פיתוחן של תוכניות בין-תחומיות חדשות, ומקשים על המעבר של סטודנטים לתארים מתקדמים בין תחומים שונים.

האקדמיה נוטה ביסודה להצדקת המבנים הנוכחיים, אך הצורך לשמור על שלמות היחידה הקטנה בצורתה הנוכחית מוטל בספק במקרה הטוב. מורכבות זו באה לידי ביטוי בדרך שבה האוניברסיטה מקצה תקנים של סגל אקדמי ותקציבים, משפיעה לרעה על הגיוס, מעכבת את המחקר הבין-תחומי ומשפיעה לרעה על תהליך קבלת ההחלטות באקדמיה.

רשמית, הקצאת תקנים אקדמיים היא בסמכותו של הרקטור, אך למעשה לכל יחידה מספר ידוע ומוגדר של תקנים אקדמיים,

והדיקן או הרקטור לעתים רחוקות מעבירים תקנים בין היחידות. "תקנים" נחשבים לרכוש היחידה, ואף ניתן להחליפם תמורת כסף מזומן. בתנאים אלו לא ניתן לשמור על סטנדרטים ארוכי טווח שיאפשרו התפתחות תקינה של האוניברסיטה; קיימת נטייה שלא לשנות את ממדי היחידה, גם במקרים שבהם שינויים אלו מוצדקים בשל שינוי במספר הסטודנטים או התפתחות תחומי עניין אחרים. לכן, למרות שרשמית לרקטור סמכות מלאה בכל הקשור להקצאת תקנים, למעשה הוא מתקשה לנהל את ההקצאות ליחידות כה רבות. במקרים מסוימים ההקצאה ברמת הפקולטה עשויה להיות פתרון, בתנאי שלדיקן סמכות ונכונות לבצע הקצאה מחדש. למעשה, הדבר נעשה לעתים רחוקות מאוד, אם בכלל, ופקולטות מסוימות עשויות להיות הטרוגניות מדי מכדי לאפשר זאת.

להלן שלושה פתרונות אפשריים שאינם שוללים האחד את השני:

1. התפתחות המבנה המנהלי-האקדמי כך שמחלקות או בתי ספר מסוימים יהיו בממדים המיטיבים לניהול תקנים אקדמיים בפרט, ויאפשרו בין-תחומיות וניהול אקדמי בכלל. ניצול המבנה המוצע יפתור רבות מהבעיות המתוארות לעיל. במסגרת המבנה החדש, עדיין יהיה מקום למבנים קטנים יותר בתוך המחלקה או בית הספר, אך לא כישויות עצמאיות המתוקצבות במונחי מימון או תקנים.

2. הפרדה בין "מחלקה" לבין "תוכנית אקדמית", שבמסגרתה חלק מהתוכניות האקדמיות ניתן יהיה לנהל ברמת הפקולטה או האוניברסיטה, או להציע מספר רב יותר של תוכניות במחלקה או בבית ספר אחד.

3. תקנים אקדמיים אינם שייכים ליחידה אקדמית, אלא מוקצים ליחידה, כל עוד החוקר שמונה בתקן מועסק על-ידי האוניברסיטה. תקנים שיתפנו ישו בו אוטומטית למשרד הרקטור ויוקצו מחדש על פי היעדים האקדמיים של האוניברסיטה.

המלצה מס' 2: ארגון מחדש למחלקות/בתי ספר/מכוני גדולים יותר

• כל המחלקות ו/או בתי הספר של האוניברסיטה יקובצו ליחידות גדולות יותר, כך שהאוניברסיטה תכלול כ-25 מחלקות/בתי ספר.

• כל אחת מיחידות גדולות אלו תהיה כפופה לאחת או יותר מהפקולטות.

• כל מחלקה/בית ספר יכלול 20-50 חברי סגל.

• המחלקה/בית ספר יהיו עצמאיים מבחינה תקציבית, וינהלו את מספר התקנים האקדמיים שהוקצו להם על-ידי הנהלת האוניברסיטה.

• מספר התקנים האקדמיים המוקצים ייבחן באופן שוטף על-ידי הרקטור ויותאם במשך הזמן על פי תוכניות עבודה ברורות (ראה 3.4 למטה).

• יחידות גדולות אלו יכולות כמובן לכלול מספר מבנים קטנים יותר לצורכי הוראה, מחקר ומטרות אחרות, אך ליחידות קטנות אלו לא יוקצו תקנים אקדמיים משלהם או תקציבים עצמאיים.

• השינוי למבנה הכולל מחלקות או בתי ספר גדולים לא נועד מראש להפחתת העלויות המנהליות הכוללות, אלא כדי לבזר/לעצב מחדש את המבנה המנהלי באופן שיתאים למבנה האקדמי ויהיה מידתי לממדי המחלקות/בתי הספר.

יתרונות המבנה החדש:

הארגון של האוניברסיטה במסגרת זו יספק יתרונות בגיוס סגל אקדמי, בהאחדה של תהליך קבלת ההחלטות על קביעות וקידום, בקידום הבין-תחומיות ובפיתוח תחומי מחקר חדשים.

הטלת האחריות האקדמית על המחלקה/בית הספר הגדול יותר תספק יותר גמישות בגיוס ובתכנון אסטרטגי לטווח הבינוני והארוך, ואם תנוהל כהלכה, יכולה לקדם תהליכי גיוס ויצירת קשרים בין-תחומיים. על אף שקיימת אפשרות שתחומי ידע מסוימים יתכווצו בממדיהם, הדבר יקוזז באופן כללי על-ידי ההתפתחות הפוטנציאלית של תחומי ידע חדשים.

חלוקת הסמכויות בין המחלקות/בתי הספר הגדולים החדשים לבין הפקולטות תשתנה מפקולטה לפקולטה. בפקולטות מסוימות יתכן כי לימודים מתקדמים ינוהלו ברמת הפקולטה, בעוד שבפקולטות אחרות יתכן שלימודים מתקדמים ינוהלו ברמת המחלקה/בית ספר. במקרים מסוימים הפקולטה עצמה עשויה להיות שם נרדף למחלקה הראשית, ויוקצו לה תקנים על פי האסטרטגיה האקדמית הכוללת של הפקולטה והאוניברסיטה.

ראשי יחידות גדולות אלו יקבלו יותר סמכות ואחריות לעניינים אקדמיים ומנהליים. עם זאת, דיקנים ימשיכו לשאת באחריות הכוללת ויהיו חופשיים לעסוק בסוגיות פיתוח רחבות יותר, כגון תכנון אקדמי ארוך טווח, לרבות פיתוח תחומי מחקר חדשים, פיתוח וקידום נושאי מחקר והוראה בין-תחומיים בין מחלקות,

בתי ספר ופקולטות, ניהול אזורים וציוד שנעשה בהם שימוש על-ידי יותר מיחידה אחת בפקולטה וכדומה.

המסגרת של "מכוני", "תוכניות", "מרכזים" ויחידות אחרות עשויה להמשיך ולהוות בסיס אפשרי להוראה, לשיתוף פעולה מחקרי ולקידום סמינרים, אך ללא הקצאות של תקנים ותקציבים עצמאיים, למעט במקרים ספציפיים של יחידות טכניות ושירותים, או לצורך קידום בין-תחומיות.

במבנה הפקולטות הקיים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב (ונושא זה לכשעצמו יידון ביתר פירוט למטה), בתי ספר מסוימים צריכים להיות משותפים לפקולטות שונות, או שארגון מחדש יעביר חברי סגל קיימים מפקולטה אחת לאחרת, או אף יוביל להקמת פקולטות חדשות. על כן, פתרונות לארבעה מקרים ספציפיים לפחות מצריכים בחינה מיוחדת ומדוקדקת:

1. **מדעי הסביבה/קיימות/לימודי אקלים** – הפקולטות למדעי הטבע, מדעי הרוח והחברה, מדעי ההנדסה והמכוני לחקר המדבר ע"ש בלאושטיין, כולם תובעים בעלות על תחומי מחקר אלו ולמרות עשור של דיונים, טרם נוצרו תוכניות משולבות.

2. **מערכות מידע/מדעי המחשב** – האוניברסיטה מציעה מספר תארים בפקולטות למדעי הטבע ומדעי ההנדסה, הכוללים את המילים "מחשב", "מחשוב", "תוכנה" או "נתונים". מנקודת מבטם של הסטודנטים, ההבדל אינו ברור, מקום הרישום ללימודים האקדמיים אינו ברור, ותלמידים לתארים מתקדמים מוגבלים בתחומי המחקר שלהם.

3. **מדעי החיים** – תארים ומחקר בביוולוגיה מוצעים בשלוש פקולטות (מדעי הבריאות, מדעי הטבע, מדעי ההנדסה) ובמכון לחקר המדבר ע"ש בלאושטיין בשדה בוקר, המתחרים ביניהם.

4. **מדעי המוח** – הפקולטות למדעי הטבע, מדעי הרוח והחברה, מדעי הבריאות ומדעי ההנדסה כוללות חוקרים במדעים הניורולוגיים והקוגניטיביים, בנוסף למחלקה העל-פקולטית למדעי הקוגניציה והמוח. בית הספר הבין-פקולטי הנוכחי למדעי המוח מנסה לתאם בין מורכבות זו, אך ללא כל סמכות של ממש.

פתרונות בתחומים ספציפיים אלו הם קריטיים לפיתוח מצוינות באוניברסיטה, ונידונים ביתר הרחבה בסעיף 3.6 בהמשך, לאחר בחינת החוזקות היחסיות וההזדמנויות של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב והשיקולים שנידונו לעיל.

המלצה מס' 3: הפרדה מנהלית בין "מחלקה" לבין "תוכנית הוראה אקדמית"

הקשר ההדדי הקיים כיום בין יחידה אקדמית לבין תוכנית אקדמית מעכב את ההתפתחות האקדמית הכוללת של האוניברסיטה. במבנה הנוכחי שיתוף פעולה בין מחלקות/תוכניות אינו זוכה לעידוד, שכן שיתוף פעולה מוביל לדילול משאבים. יתרה מזו, קשר זה מעכב את התפתחותן של תוכניות אקדמיות חדשות, שכן יוזמות אלו מתקשרות אוטומטית לגידול הן בכוח האדם האקדמי והן בעומס המנהלי, למרות שבמקרים רבים ניתן ליישם בקלות את התוכנית בעזרת המשאבים הנוכחיים.

הפרדה מנהלית בין מחלקה לבין מבנה אקדמי תאפשר את פיתוחן של תוכניות חדשות, ולעתים קרובות גם בין-תחומיות. תיאום באמצעות הפקולטות או משרד הרקטור יבטיח הגינות בחלוקת עומסי ההוראה והקצאת המשאבים. ניתן לראות פרדיגמה אפשרית בבית הספר להנדסת חשמל ומחשבים שהוקם לאחרונה, המציע לפחות שני תארים שונים, עם קורסים משותפים בשנה הראשונה והשנייה וגמישות ברישום סטודנטים. הפרדה מנהלית תאפשר את השילוב של קורסים מפקולטות שונות, לדוגמה מרצים ממדיניות ציבורית יכולים להשתלב בקלות בקורסים ממדעי החיים.

המלצה מס' 4: פיתוח ויישום תוכנית הכשרה למנהיגות אקדמית

השינוי למבנים חדשים והתפקיד המרכזי של ראש המחלקה/בית הספר מחייבים אותנו לעשות מאמץ מיוחד למינוי מנהיגים איכותיים. הדבר יתאפשר על-ידי ריכוז מאמצים, בעיקר בתחילת הדרך, ליצירת תרבות ניהולית חדשה.

לכן מומלץ שלפני כניסתם לתפקידיהם, כל ראש מחלקה/בית ספר יקבל הכשרה במנהיגות הרלוונטית לניהול יחידה אוניברסיטאית. קיימות מספר פרדיגמות, כגון הפרדיגמה המסופקת על-ידי תוכנית "מובילים באקדמיה" המנוהלת על-ידי המועצה להשכלה גבוהה או חברת הייעוץ הבין-לאומית HFP Consulting משוויץ. על האוניברסיטה לפתח פרוטוקול הכשרה במנהיגות בהתאמה אישית, הכולל את הדנ"א של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, שיזהה ויטפח מנהיגות אקדמית ומנהלית בכל הדרגים.

3.2 גיוס סגל אקדמי

המלצה מס' 5: הבהרת התהליכים הקשורים לגיוס סגל אקדמי, קביעות וקידום והקשחתם

הדרך הברורה ביותר לקידום מצוינות הינה באמצעות תקני איכות גבוהים לגיוס, קביעות וקידום. האסטרטגיה שהגדירה הנהגת האוניברסיטה – "גיוס ומשיכת כוכבים בולטים וחברי סגל צעירים לאוניברסיטה, שמירתם וטיפוחם", הינה המפתח להצלחת תוכנית אסטרטגית זו, ורבות מההמלצות שלהלן משפיעות על יכולתנו לגייס ולשמור כישרונות אקדמיים. ההמלצות על הארגון מחדש בהיבט האקדמי בסעיפים 3.1 ו-3.8 נועדו בראש ובראשונה לאפשר מצוינות בגיוס.

אנו ממליצים לפתח מספר תהליכים ספציפיים לשיפור הגיוס האקדמי:

- ציד כישרונות ממוקד של "כוכבים אקדמיים", הכוללים הן חוקרים בתחילת דרכם והן אנשי אקדמיה ותיקים.
- "Road Show" שנתי/דו-שנתי בהנהגת הנשיא והרקטור במרכזים אקדמיים בארצות הברית ובאירופה, במטרה לפגוש ולגייס פוסט-דוקטורנטים ישראלים.
- על כל פקולטה, מחלקה או בית ספר לנהל דיון פעיל עם המדענים הבכירים והוותיקים ביותר שלהם לפיתוח ציפיות וסטנדרטים עבור תקני איכות לגיוס, קביעות וקידום, אשר יתאימו ליחידה. על תקני איכות אלו לכלול שיקולים של פרסומים, מענקים, הוראה, ותקומדים מצופים. **אנו מודעים לכך שתקני איכות מתפתחים כל העת, וששיקולים כלליים והצעות ספציפיות צריכים להוות קווים מנחים לעידוד מצוינות, ולא נועדו להחליף את הריבונות של ועדות הקידום/קביעות השונות.** אך ככלל, איכות כתבי העת האקדמיים שבהם הפרסומים יצאו לאור צריכה להוות מדד ראשון וחשוב מכל למצוינות, ולא כמות הפרסומים.

על כל תהליכי הגיוס להתחשב בסוגיות של גיוון. על-ידי תשומת לב לסוגיות של גיוון, בין אם גיוון מגדרי, או כפי שהנשיא ראובן ריבלין תיאר זאת כגיוון "שבטי" (חילונים, ערבים, חרדים וכדומה), אנו משפרים את סיכוינו לקדם מצוינות. מצוינות פוטנציאלית לעתים קרובות חסרה בחברות שאינן יודעות לקדם אוכלוסיות מגוונות. סטודנטיות השוקלות לבחור בקריירה אקדמית מפגינות ביצועים טובים יותר במוסדות שבהם הן יכולות למצוא דגמי חיקוי של נשים בתפקידים בכירים. על כן, ההסתמכות על מדדי מבחנים אחידים בלבד דוחקת לשוליים סטודנטים פוטנציאליים שהיו יכולים להתפתח לאנשי אקדמיה ברמה עולמית. עלינו

לשקול גם למשוך חברי סגל אקדמי שאינם קשורים לישראל במוצאם או בדתם, ובכך גם לחזק את כוח המשיכה הבין-לאומי ואת הגיוון התרבותי שלנו. אימוץ הגיוון כקריטריון לגיוס מגביר את פוטנציאל המצוינות שלנו.

המלצה מס' 6: הקמת משרד מרכזי לשילוב סגל חדש

יכולתנו למשוך חברי סגל מצוינים קשורה גם ליכולתנו לשלב בהצלחה מגויסים חדשים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב ולהעמיד לרשותם מתקני מעבדות הולמים. עלינו להקרין את התדמית של אוניברסיטה שעושה את מיטב המאמצים כדי לאפשר הצלחה אישית ומדעית של אנשי אקדמיה צעירים. עלינו לקדם את הנרטיב שאנשי אקדמיה צעירים בונים את עתידם באוניברסיטת בן-גוריון בנגב ללא כל מאמץ. דרך אחת לעשות זאת הינה הקמת משרד לשילוב סגל חדש. משרד זה, שיהיה כפוף ללשכת הרקטור, יתאם בין הפעולות של מחלקות משאבי אנוש, בינוי ורשות המחקר למען חברי סגל צעירים, ויעניק למגויסים החדשים שירות אישי הכולל ליווי מנהלי ואקדמי כאחד.

3.3 מחקר

המלצה מס' 7: הגדלת המימון ושינוי הליכים מנהליים לעידוד מצוינות מחקרית

באוניברסיטת בן-גוריון בנגב יש בפקולטות השונות חוקרים בעלי שם ברמה הארצית והבין-לאומית, אך למרות זאת, ככלל, אנו מפגרים מאחורי האוניברסיטאות המובילות כמעט בכל הפרמטרים המרכזיים (חלק 1). רבים מהשינויים המומלצים במסמך זה נועדו לתקן את המצב. לדוגמה, שינויים בתוכניות הלימודים ושיתוף פעולה בהוראה בין מחלקות שונות (סעיף 3.5) יובילו לירידה במספר השעות המוקדשות למתן הרצאות ויפנו יותר זמן למחקר. שינויים במבנה המנהלי (סעיף 3.4), כגון ייעול או ארגון מחדש או הקמת שירותי ניהול מחקר משותפים יכולים גם כן לפנות שעות למחקר.

שינויים ספציפיים באקלים המחקרי באוניברסיטה יכולים להשפיע לטובה גם על התפוקה המחקרית שלנו. להלן רשימת פעולות ליישום על-ידי סגן הנשיא ודיקן למחקר ופיתוח:

- פיתוח תשתית מדעית וציוד משותף יקר.
- פיתוח יחידות "שירותים מדעיים", החיוניות לקידום מחקר ברמה גבוהה, הכוללות צוות טכני מיומן מאוד.
- ייעוץ וסיוע מנהלי בהכנת בקשות למענקי מחקר ובהגשתן.
- מענקים פנימיים לקידום מרכזי מחקר על-תחומיים.

יתרה מזו, חוקרים רבים נתקלים בשלב מסוים במשבר כספי המעכב התפתחות מחקרית נוספת. יש לפתח מנגנונים כדי לסייע למדענים פעילים לנווט את דרכם בין "מהמורות" אלו ולשוב לתפוקה מחקרית מלאה.

במקביל למאמצים אלו, על האוניברסיטה לעודד תרבות שאינה רואה בעין יפה העדר מענקי מחקר ותפוקה מחקרית נמוכה, ואשר יש השלכות להתנהלות כזו (לדוגמה הגדלת עומס ההוראה, הגבלות על השימוש בתקציבי נסיעות וכדומה).

ספריות

אוניברסיטת מחקר מובילה זקוקה לספריות שיכולות לספק את הכלים הנחוצים למחקר בכל התחומים באמצעות ספרים ומקורות דיגיטליים כאחד. שירותים אלו חיוניים כדי להעניק לחוקרים גישה מיידית לחומרים הנחוצים להם וכדי לספק הדרכה מקצועית מעולה על-ידי ספרנים בעלי הכשרה מעמיקה מאוד בתחומי ידע שונים, מטכנולוגיית מידע וכלים דיגיטליים ועד לארכיונאות וחומרים מודפסים.

נכון להיום הספריות אינן מנוהלות כיחידה אינטגרלית אחת כפי שמקובל בספריות של האוניברסיטאות המובילות בישראל ובעולם. **הספריות של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, וכתוצאה מכך המחקר באוניברסיטה, יפיקו תועלת רבה מוועדת ביקורת בין-לאומית לאבטחת איכות ומקבלת המלצות לכיווני התפתחות עתידיים של הספריות באוניברסיטה.**

3.4 מנהלה

החשיבות של תוכניות עבודה

המלצה מס' 8: פיתוח תוכניות עבודה ברמת האוניברסיטה והפקולטות

סדנת המנהיגות האסטרטגית הראשונה גילתה כי העיקרון המנחה של האוניברסיטה היה שה"תקציב" עומד ביסוד האסטרטגיה. בהעדר חזון ותוכנית רחבים יותר, התקציב השנתי וההחלטות התקציביות מגדירים את האסטרטגיה של פעילות האוניברסיטה. למרות שהתקציב אכן מאוזן, ולעתים קרובות אף קיים עודף תקציבי בסוף השנה, גישה זו אינה מקדמת תכנון ארוך טווח.

תוכניות עבודה רב-שנתיות חיוניות הן להבנת המצב הקיים והן להגדרת תוכניות פעולה ספציפיות הנחוצות להשגת המטרה העתידית של הפיכת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב לאוניברסיטה מובילה בעולם ולאוניברסיטה הטובה ביותר בישראל. על כל

היחידות האוניברסיטאיות, האקדמיות והמנהליות כאחת, לפתח תוכניות עבודה הכוללות מדדי ביצועים מרכזיים, מטרות וציוני דרך ברורים, המשתלבות עם האסטרטגיה לגיוס חברי סגל מצוינים. ברמת היחידות האקדמיות, על תוכניות אלו לכלול מודלים של שיקולים כספיים על פי מספרי סטודנטים (לתואר ראשון ולתארים מתקדמים), מחקר, תקנים אקדמיים, תקנים מנהליים ותוכניות לפיתוח אקדמי לאור צרכים עתידיים ומגמות מתפתחות. תוכניות עבודה אלו ישונו מדי שנה בהתייעצות עם הרקטור והמנכ"ל, ויפוקחו על-ידי נשיא האוניברסיטה. לתוכניות אלו השפעה ברורה על גיוס סגל, שכן ראשי היחידות יוכלו לתכנן באופן אסטרטגי גיוס סגל, בניית מסה קריטית ועיצוב תרבות ארגונית (מכיוון שהחלטות יתקבלו על פי נתונים ואסטרטגיה), כמו גם על הפעילות המחקרית בכלל, שכן יפותחו משאבים נוספים. ניתן יהיה להעסיק יועצים חיצוניים כדי לסייע בבניית תוכניות עבודה אלו.

המלצה מס' 9: התחלת תהליך כלל-אוניברסיטאי למאבק בבירוקרטיה

אוניברסיטת בן-גוריון נגב מתאפיינת בתקנות ובנוהלי עבודה רבים, שלעיתים קרובות הם תוצר של מבנה מנהלי שלא התפתח בד בבד עם צמיחת האוניברסיטה. כמוסד ציבורי על האוניברסיטה לעמוד בתקנות המנהליות כפי שנחקקו על-ידי הממשלה (לדוגמה תקנות מכרזים ציבוריים), אך רבות מהתקנות הפנימיות פותחו במשך השנים בתגובה לאירועים ספציפיים, מבלי לקחת בחשבון את ההשפעה הכוללת של כל תקנה ספציפית. על כן, האוניברסיטה נתפשת על-ידי הסטודנטים, הסגל האקדמי והסגל המנהלי והטכני ככורעת תחת הנטל של עודף בירוקרטיה. עודף בירוקרטיה זה מונע מאנשי מנהלה בדרגי הביניים לקבל החלטות אוטונומיות, מוביל לנטל מנהלי כבד על אנשי מנהלה בכירים, שלעתים קרובות צריכים לקבל החלטות בנושאים שוליים למדי, ולעיכובים של תהליכים רבים.

בשל מספר אנשי המנהלה בדרגי הביניים, תהליכים רבים ניתן למטב על-ידי שימוש טוב יותר בטכנולוגיית מידע, שינויים במבנים המנהליים הארגוניים, ואחריות לתהליכים. לעתים תכופות יש מעט מאוד שיתוף פעולה בין גופים מנהליים שונים, שניתן לקיימו ולתאם אותו ברמת אחראי מבנים (מנהלי גוש). ככלל, הבירוקרטיה מובילה לתסכול ולניכור.

"תהליך המאבק בבירוקרטיה" יבחן את כל המבנים וההליכים המנהליים במטרה לפשט את תהליכי העבודה, להפחית את העומסים המנהליים ליעול תהליכים, ולהרחיב את האוטונומיה לאנשי מנהלה בדרגי הביניים. ניתן לבצע זאת בארבעה שלבים:

1. זיהוי תהליכים הסובלים מעומס בירוקרטי כבד.
2. מיפוי הסמכויות ותחומי האחריות הקיימים.
3. פיתוח תוכנית להקטנת העומס הבירוקרטי בכל חלקי האוניברסיטה.
4. ארגון מחדש של גופים מנהליים לצורך התאמתם למטרותנו.

המלצה מס' 10: השקעה במערכת טכנולוגיית המידע של האוניברסיטה

טכנולוגיית מידע נחשבת לתחום שבו על האוניברסיטה לעשות צעדים משמעותיים בכל הקשור לתשתית, כוח אדם וגישות. הדבר נכון למטרות אקדמיות ומנהליות כאחד. לדוגמה לדיקנים וראשי מחלקות אין גישה לנתונים בזמן אמת (לדוגמה מספר הסטודנטים לתוכנית, מספר הסטודנטים לתארים מתקדמים למנחה, ממדי כיתות וכדומה). המערכות הכלל-אוניברסיטאיות אינן מתקשרות ביניהן (לדוגמה, משאבי אנוש, רשות המחקר, רכש וכדומה). ניתן היה לוותר על תהליכים מיותרים רבים באמצעות שימוש הולם בטכנולוגיה ומיכון.

איכות תשתית טכנולוגיית המידע שלנו משפיעה ישירות על איכות המחקר וההוראה. בסביבת מחקר יותר ויותר מוכוונת מדע הנתונים, יכולתנו להתחרות תלויה גם באיכות ובקיבולת של מערכות המחשוב שלנו. המעבר המהיר להוראה מקוונת בעקבות מגיפת הקורונה חשף ליקויים בטכנולוגיות ההוראה שלנו, כגון הרצאות מצולמות, שאותן יש לשדרג.

3.5 פעילות אקדמית

המלצה מס' 11: קידום שינויים בחוקה ובתקנון האקדמי לעידוד מצוינות ומנהיגות אקדמית

הסנאט

על פי חוקת האוניברסיטה, הסנאט הוא הסמכות האקדמית העליונה באוניברסיטה, המפקחת על הפעילות האקדמית שלה. במהלך השנים החולפות, יכולתו של הסנאט להשפיע על ההתפתחות האקדמית של האוניברסיטה לא נוצלה דייה. על הסנאט למלא תפקיד גדול יותר בהובלת שינויים בסוגיות אקדמיות כגון תוכניות לימודים והוראה, ובפיקוח על תוכניות אקדמיות. המלצות 12 ו-13 בהמשך מתייחסות למטרה זו.

כסמכות האקדמית העליונה, על קהילת האוניברסיטה, ששמה לה את "המצוינות האקדמית" הן כערך והן כמטרה, להקים סנאט שיכלול את אותם אנשי אקדמיה שהגיעו למעמד האקדמי הבכיר ביותר באוניברסיטה, קרי, לדרגת פרופסור מן המניין.

רוב האוניברסיטאות האחרות בישראל ובעולם עושות שימוש במבנים דומים. שינוי זה יחזק את המסר כי האוניברסיטה מעריכה הישגים אקדמיים. בנוסף לכך, השינוי גם יפחית את הבעיות הפוטנציאליות של הסגל האקדמי הבכיר (לדוגמה, פרופסורים חברים) שישקלו היטב את ההשלכות הפוליטיות של פעולותיהם בסנאט. הצרכים של פרופסורים חברים, מרצים בכירים ומרצים יוכלו להיות מיוצגים כהלכה על-ידי נציג אחד של כל קבוצה בסנאט.

תקופות כהונה של הנהגת האוניברסיטה

מנהיגות יעילה מצריכה את היכולת לפתח אסטרטגיה וליישמה הלכה למעשה. לאור העובדה שהחלטות אסטרטגיות רבות מצריכות קבלת החלטות אמיצות ולעתים קרובות אף קשות, על הנהגת האוניברסיטה בכל הדרגים לקבל הזדמנות לכהן די זמן כדי ללוות תהליכים עד להבשלתם, לפני שיעמדו בפני לחצים של בחירה מחדש.

על כן, מוצעים השינויים הללו בתקופות הכהונה של הנהגת האוניברסיטה:

- נשיא (נכון להיום שלוש תקופות כהונה של 4 שנים): שתי תקופות כהונה של 5 שנים.
- רקטור (נכון להיום שתי תקופות כהונה של 4 שנים): תקופת כהונה אחת של חמש שנים, ולאחריה תקופת כהונה שנייה של שלוש שנים.
- דיקן (נכון להיום שתי תקופות כהונה של 3 שנים): תקופת כהונה אחת של חמש שנים, ולאחריה תקופת כהונה שנייה של שלוש שנים.
- ראש מחלקה/בית ספר (נכון להיום תקופת כהונה של 2 או 3 שנים): שתי תקופות כהונה של 3 שנים.

תוכניות לימודים

המלצה מס' 12: הקמת ועדת תוכניות לימודים כלל-אוניברסיטאית, שלה סמכות לבחון ולדרוש שינויים בתוכניות הלימודים הנוכחיות, וסמכות ליזום תוכניות חדשות

כפי שצוין לעיל, ככלל, הסטודנטים באוניברסיטת בן-גוריון נגב אינם מרוצים (לעומת סטודנטים באוניברסיטאות מתחרות בישראל) מתוכניות הלימודים באוניברסיטה. הסטודנטים סבורים כי תוכניות הלימודים מיושנות ואינן מכינות אותם כהלכה לשוק העבודה. לעתים תכופות תוכניות הלימודים המוצעות לא נבחנו מחדש במשך שנים רבות. הסטודנטים כיום גדלו בחברה שבה אין

כל קושי למצוא מידע באופן עצמאי. לכן, התפקיד הקלאסי של תוכנית הלימודים האוניברסיטאית בהנחלת עובדות ומידע פחות רלוונטי מבעבר. הסטודנטים כיום רגילים גם לאפשרויות בחירה וחופש אישי, וכבר נהנו מהוראה התנסותית-חוויתית בחלק מבתי הספר התיכוניים ובצה"ל. יתרה מזו, רבות מהסוגיות הקשורות לסטודנטים שלנו מצריכות הכשרה ומערכי כישורים בין-תחומיים ועל-תחומיים, שלעתים קרובות חורגים מהתארים הקלאסיים המוצעים על-ידי האוניברסיטאות. סוגיות כגון קיימות, קוגניציה, לימודי מוגבלות, רובוטיקה וכדומה, אינם מוגדרים על-ידי תחום ידע קלאסי אחד. לכן תוכניות הלימודים שלנו מצריכות בחינה והבנייה מחדש כדי לתת מענה ולמנף מגמות אלו.

בה בעת, אנו צריכים להדגיש שוב את תפקיד האוניברסיטה בהקניית הכישורים האקדמיים החיוניים של חשיבה ביקורתית והבעה בכתב ובעל פה, ולשקול לדרוש מהסטודנטים לקחת קורסים בכלכלה, כתיבת הצעות, יזמות וכדומה, שרלוונטיים כיום יותר ויותר לקריירות רבות. במקרים רבים ניתן לייעל את הדרישות הספציפיות של המחלקה הראשית כדי לאפשר לימודים בין-תחומיים, ולאפשר לסטודנטים לקחת קורסים בפקולטות או בתוכניות אחרות. גמישות זו - "חינוך בהתאמה אישית" - תמשוך סטודנטים פוטנציאליים ואם תיושם בחוכמה, תוכל להניב תוצאות אקדמיות מצוינות. עלינו לנצל את היתרון שלנו המאפשר לסטודנטים ללמוד אצל מדענים מהשורה הראשונה בעולם, ולקשר את כל ההוראה למחקר המתנהל באוניברסיטה שלנו. סטודנטים סלחניים כלפי ליקויים באיכות ההוראה (לדוגמה כריזמה), כאשר הם סבורים שמנהיג עולמי מלמד אותם וכי הם חשופים למידע החדשני והמתקדם ביותר. לכן מומלץ להפחית את ההסתמכות על מרצים מן החוץ.

עלינו ליישם את התקנים החדשים של המועצה להשכלה גבוהה המאפשרים להשלים עד 1/3 מהתואר באמצעות קורסים מחוץ לאקדמיה (לדוגמה קורסים צבאיים וכדומה). בדומה לכך, המועצה להשכלה גבוהה אף מרשה ללמד עד 1/3 מהתואר באופן מקוון. אימוץ שיטות חדשות אלו לא רק יחולל מהפכה בדרך שבה אנו מלמדים, אלא גם ישפר את הגמישות של הסטודנטים שלנו ויאפשר להם גם לעבוד במהלך לימודיהם. רוב רובם של הסטודנטים צריכים לעבוד במהלך לימודיהם האקדמיים, וגמישות זו תהיה אטרקטיבית לסטודנטים (כפי שניתן לראות במוסדות אחרים שכבר אימצו גישות מעין אלו). **התגובה של אוניברסיטת בן-גוריון נגב למגיפת הקורונה הוכיחה כי שינוי מהיר לגישות של הוראה מקוונת לא רק אפשרי, אך במקרים רבים גם רצוי.**²

² דוח זה הוכן לפני הגעת מגיפת הקורונה לישראל. במקומות מסוימים התוכנית שונתה לפי הצורך.

המלצה מס' 13: הקמת מרכז כלל-אוניברסיטאי למצוינות וחדשנות בהוראה, עם המשאבים והסמכות לבצע שינויים גורפים בדרך שבה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מלמדת

שיטות הוראה

בסקר הנזכר באיור 6 לעיל (עמוד 11), הדירוג של המרצים באוניברסיטת בן-גוריון בנגב הוא בין הנמוכים מבין המוסדות להשכלה גבוהה בארץ, בכל הקשור לאימוץ שיטות הוראה חדשות וברמת העניין הכללי של הרצאותיהם. כפי שצוין לעיל, הסטודנטים כיום גדלו בחברה המאופיינת בעושר מידע, ובדרך כלל הם אינם מתקשים כלל למצוא מידע באופן עצמאי. שיטות הוראה המתרחקות מההרצאה הקלאסית חיוניות כיום יותר מתמיד. השימוש בטכנולוגיה, בלמידה מרחוק, למידה מקוונת, שיטות התנסותיות-חוויותיות וכדומה לא זכו למקום הולם באוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

תשתיות

ההתנסויות של הסטודנטים שלנו קשורות ישירות למתקנים המסופקים להם. על כן המתקנים, לרבות אולמות ההרצאות, חדרי הסמינרים, מעבדות ההוראה וחדרי המחשבים, צריכים לעמוד בתקנים המקובלים. באותו סקר קיבלו עוזרי ההוראה שלנו דירוגים חיוביים יחסית. לעזרי הוראה (תרגילים וכדומה) חשיבות קריטית ויש להמשיך ולתת להם את תשומת הלב הראויה. על תשתית המחשוב לאפשר שימוש קל בהקלטות, פורומים וכדומה. יש לשדרג את המעבדות ללימודי תואר ראשון ויש ליצור מרחבים פיסיים שבהם הסטודנטים יכולים להתחבר ללמידה מקוונת.

3.6 מיתוג

המוניטין של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב זוהה כסוגיית מפתח המשפיעה על יכולתנו למשוך כישרונות בקרב הסגל והסטודנטים כאחד. מוניטין מתייחס למעמד או לתדמית של האוניברסיטה בעיני אחרים. במקרים מסוימים, המוניטין של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב קשור למדדי הביצועים המרכזיים המפורטים במבוא. אך ככלל, מוניטין הוא גם פונקציה של תדמית. לדוגמה, רבות מהחוזקות וההצלחות של האוניברסיטה אינן זוכות להכרה בישראל או ברחבי העולם. ניתן לומר שאוניברסיטת בן-גוריון בנגב היא "הסוד השמור ביותר של ישראל".

המלצה מס' 14: תהליך מיתוג מעמיק של האוניברסיטה

האוניברסיטה לא עברה תהליך של מיתוג אסטרטגי. אמנם נערכו מאמצי שיווק רחבי היקף, אך אין לטעות בין שיווק למיתוג. אוניברסיטאות אחרות בישראל ובעולם יישמו בהצלחה אסטרטגיית מיתוג מתוכננת היטב למינוף החוזקות של האוניברסיטה ולשינוי תפישתה הפנימית והחיצונית.

יש לשקול עריכת ניתוח מיתוג כאשר תאומץ מפת הדרכים האסטרטגית. על אף שנערך ניתוח ראשוני במהלך השנה החולפת ברמת הפקולטה והאוניברסיטה, יש צורך בניתוח מעמיק לזיהוי החוזקות הייחודיות של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

3.7 הפיכתה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב למוסד בין-לאומי

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב שואפת לשלב סטודנטים בין-לאומיים בלימודים מלאים וחלקיים כאחד, במסגרת תוכניות הלימודים הרגילות שלה. בשנים האחרונות, במקום להציע תוכנית נפרדת לסטודנטים מארצות חוץ בשפה האנגלית, אנו מעדיפים לראות בסטודנטים אלו הזדמנות להוספת שיעורים בשפה האנגלית לתוכנית הלימודים הרגילה, ולעודד קשרים הדדיים בין סטודנטים זרים לישראלים. על כן, גם במעונות משתלבים יחד סטודנטים זרים ומקומיים.

כל התוכניות לתארים מתקדמים צריכות לעבור למסלולים בשפה האנגלית ככל שמספר הסטודנטים הזרים יעלה. כך כבר נעשה בקמפוס שדה בוקר ובפקולטות למדעי ההנדסה, מדעי הטבע ומדעי הבריאות.

אם בעבר התמקדה הפעילות הבין-לאומית בחתימה על מזכרי הבנה רבים ומגוונים, כיום יש להקדיש תשומת לב רבה יותר ליצירת שותפויות אסטרטגיות. במהלך 12 החודשים החולפים נרקמו שיתופי פעולה עם המוסדות: אוניברסיטת אוקספורד, אוניברסיטת אריזונה, אוניברסיטת בראון, המכון הטכנולוגי של מסצ'וסטס MIT, אמורי, קייס-ווסטרן, דרקסל, AIBAN (הודו), אוניברסיטת מק'גיל, המכון הטכנולוגי של הונג קונג ואוניברסיטת לאנדז'.

בכל הקשור לפעילות בין-לאומית, הלמידה המקוונת יכולה בהחלט לשנות את כללי המשחק ולפתוח הזדמנויות לתוכניות

לתארים משותפים עם אוניברסיטאות אחרות או למרצים אורחים מארצות חוץ.

מכיוון שאוניברסיטת בן-גוריון בנגב מעוניינת להגביר את חשיפתה בזירה הבין-לאומית, עלינו להגדיל את מספר הקורסים המוצעים בשפה האנגלית, להציע תוכניות ייחודיות באנגלית הממנפות את יתרונות ההשכלה של האוניברסיטה, ולפתח תוכניות עם שותפים אסטרטגיים. יש להפיץ תוכניות והצעות אלו בעיקר בהודו, סין ואפריקה, שבהם יש לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב חשיפה מועטה מאוד.

3.8 הזדמנויות למצוינות/תחומי התמקדות

בעוד שאוניברסיטת בן-גוריון בנגב הינה אוניברסיטה מקיפה, משאבים מוגבלים וסביבה תחרותית צפופה מאוד מחייבים קבלת החלטות ברורות בכל הקשור להשקעות בתחומי מפתח. העלייה במוניטין ובנראות של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בתחומים ספציפיים תשפר את יכולתנו למשוך חוקרים, סטודנטים ומימון בכל תחומי הלמידה. אין פירוש הדבר שנתמך בתחומים ספציפיים בלבד, או שנקדם תחרות בין-תחומית בתוך האוניברסיטה. גישות מעין אלו עלולות להוביל לדמורליזציה ולפגוע במותג הכולל של האוניברסיטה. עלינו להצטיין בכל התחומים. אך בה בעת, עלינו לשמור על שקיפות בסדרי העדיפויות שלנו לפיתוח.

התחומים הבאים זוהו פעמים רבות בתהליכים האסטרטגיים על-ידי הסגל האקדמי, הסגל המנהלי והטכני והסטודנטים, כתחומי התמקדות בין-תחומיים החשובים לעתידה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.³

לימודי מדבר/שינוי אקלימי

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, מעצם שמה, צריכה להציע יתרון "בכל הקשור למדבר". המכוני לחקר המדבר ע"ש יעקב בלאושוטין בשדה בוקר זכו למימון נדיב והצליחו למשוך סטודנטים זרים. בתחום הספציפי של מים, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מדורגת במקום הראשון בישראל ובין 150 האוניברסיטאות המובילות בעולם.

המלצה מס' 15: הקמת פקולטה או בית ספר חדש לקיימות ושינוי אקלימי

הפקולטה או בית הספר החדש יכול לכלול את המכוני לחקר המדבר ע"ש יעקב בלאושוטין, חוקרי גיאוגרפיה, גיאולוגיה, הנדסה סביבתית ואקולוגיה, מדעי החיים, וכל חברי הסגל האחרים שיש להם עניין בתחום. יחידה חדשה זו תציע תוארי B.Sc. ו-B.A. חדשים בתחומים רלוונטיים שניתן לשלב, כמחלקה ראשית או משנית, עם תארים קיימים בפקולטות אחרות, ותואר ראשון שלם בשפה האנגלית, בנוסף לתארים המחקריים המתקדמים הקיימים בכל מחלקה/מכון. יש לפתח תוכנית אסטרטגית ספציפית שמטרתה לשלב חוקרים מקריית האוניברסיטה ע"ש משפחת מרקוס ומהמכוני ע"ש בלאושוטין, לעודד שיתוף פעולה בין יחידות שונות, בעיקר בתחומי השינוי האקלימי, האנרגיה והמים, הכל במטרה להגדיל את התפוקות המחקריות של האוניברסיטה בתחומים אלו.

הפקולטה או בית הספר החדש יאפשרו לגייס חוקרים בין-תחומיים שתחומי המחקר שלהם מגוונים ולא מתמקדים בתחום ספציפי אחד ויחיד. חוקרים אלו יוכלו להציע הוראה ביחידות שונות בבית הספר, ובכך גם למשוך סטודנטים שתחומי העניין שלהם הם בין-תחומיים.

לימודי ישראל

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, מעצם שמה, צריכה להציע יתרון "בכל הקשור לבן-גוריון וישראל". לאוניברסיטה, המחזיקה בארכיון בן-גוריון, ארכיון עמוס עוז וארכיון הרצוג, יש יתרון על פני אוניברסיטאות אחרות בישראל. ניתן לשפר את דירוג התפוקה המחקרית של המועצה להשכלה גבוהה עבור היחידות השונות, ולהגדיל במידה רבה את מספר הסטודנטים לדוקטורט. כאן נראה כי השינוי הנחוץ הוא עניין של תרבות ולא של השקעה. אך הפוטנציאל למנהיגות ברמה עולמית ברור.

המלצה מס' 16: הקמת בית ספר או מרכז חדש ללימודי ישראל

על בית הספר/המרכז החדש לכלול את מכון הקשרים לחקר הספרות והתרבות היהודית והישראלית, מכון בן-גוריון לחקר ישראל והציונות ומחלקות קשורות אחרים, לרבות שפה וספרות עברית.

³ נא לשים לב כי כל ההמלצות מתייחסות לתחומי ידע בין-תחומיים המצריכים פיתוח נוסף, ואינם שוללים את המצוינות במחלקות הקיימות. מסמך זה לא נועד לבצע הערכה של תחומי הלימוד השונים באוניברסיטה.

סייבר ומדעי המחשב

המימון של מעבדות הסייבר של דויטשה טלקום, יחד עם העברת המרכז הלאומי לאבטחת סייבר לפארק הטכנולוגיות המתקדמות הצמוד לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, הציבו את האוניברסיטה בעמדה ייחודית לקידום מחקר וחינוך מבוססי-סייבר. בעוד שרוב השחקנים המרכזיים עדיין מצויים באזור תל אביב, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב התפרסמה כמקום הנכון ללימודי סייבר, והמחלקה להנדסת מערכות תוכנה ומידע מבוקשת מאוד בקרב סטודנטים וחברי סגל כאחד. התפוקות המחקריות של מחלקה זו הן בין הגבוהות ביותר באוניברסיטה. גם המחלקה למדעי המחשב מבוקשת מאוד בקרב סטודנטים לתואר ראשון, וסגל המחלקה מצטיין במספר תחומים. המעבר המתוכנן של יחידת המודיעין הטכנולוגית (8200) ויחידות המחשבים של צה"ל לקרוב לקמפוס יוצר הזדמנויות לתוכניות לימוד ומחקר חדשות.

טלקום והמכון הלאומי לביוטכנולוגיה בנגב מהווים דוגמאות למדענים מאוניברסיטת בן-גוריון בנגב שעבדו יד ביד עם ראשי התעשייה במחקר עם תוצאות מעשיות מיידיות. הפקולטה למדעי ההנדסה מתגאה בהכשרת המהנדסים המבוקשים ביותר בישראל, ואכן שליש מהמהנדסים בישראל הם בוגרי אוניברסיטת בן-גוריון בנגב. מרכז החדשנות של האוניברסיטה, יזמות 360, פיתח תוכניות מימון חדשות כגון קקטוס קפיטל, המעודדות יזמים צעירים. על אוניברסיטת בן-גוריון בנגב לטפח קשרים הדוקים יותר עם תעשיות מקומיות ולפתח תוכניות התמחות מעשיות שיחליפו את הלמידה בכיתה. יש למנף קשרי תעשייה-אקדמיה אלו באמצעות שיווק וגיוס מימון, וקשרים קרובים יותר עם BGNegev (חברת המסחר של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב) לעידוד תוכניות מחקר חדשות.

תחומי פיתוח

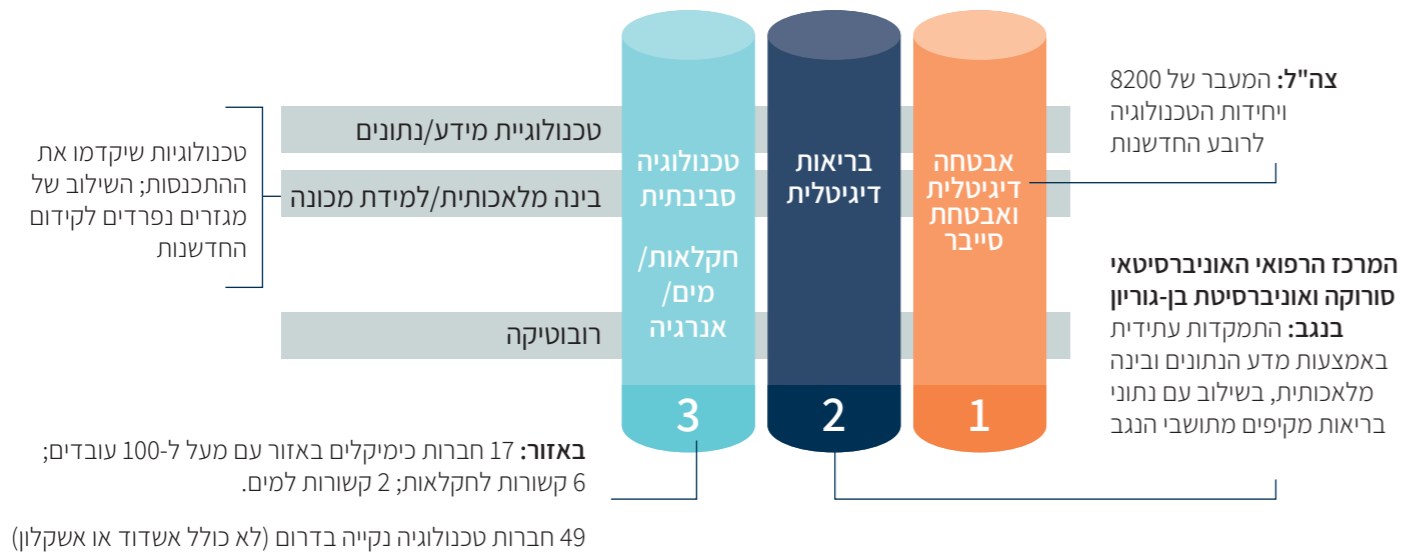
קמפוס אילת

קמפוס אילת של אוניברסיטת בן-גוריון הפך במשך השנים למוסד שאינו מנוצל דיו. קמפוס אילת סבל ממשבר זהות ומהעדר חזון אקדמי ברור. נכון להיום, אחת מהתוכניות המוצלחות ביותר שלו היא לימודי שנה ראשונה בהנדסה. הקמפוס מציע תוכנית ייחודית המאפשרת לסטודנטים עם ציוני קבלה נמוכים יחסית להתקבל לתוכנית של לימודי שנה ראשונה בהנדסה. הסטודנטים המסיימים את השנה הראשונה בממוצע מעל 80 ממשיכים ללימודי השנה השנייה בתוכניות ההנדסה השונות בקמפוס ע"ש משפחת מרקוס, ולאחר שהשתלבו בלימודים, סטודנטים אלו מגיעים לאותם הישגים כסטודנטים שהתחילו את לימודיהם בבאר-שבע. תוכנית זו מגשימה מטרה חברתית חשובה של האוניברסיטה להנגשת ההשכלה הגבוהה למגוון רחב של אוכלוסיות.

המלצה מס' 18: פיתוח קמפוס אילת כסביבת למידה ומחקר ייחודית

בעבר ניסה קמפוס אילת להציע תוכניות זהות לתוכניות המוצעות בקמפוס הראשי ע"ש משפחת מרקוס. אנו ממליצים כי קמפוס אילת יפתח הצעות ייחודיות המבוססות על העקרונות הללו:

1. תוכניות כגון שנה ראשונה בהנדסה, המרחיבות את הנגישות לתוכניות המבוקשות של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, כגון הנדסה, מדעי המחשב או פסיכולוגיה.



איור 8 - המבנה המתפתח של רובע החדשנות BGU-B7. הרובע יכלול שלושה אזורים טכנולוגיים עילית (העמודים) המקושרים מבחינה נושאת על-ידי המוטות האופקיים.

המלצה מס' 17: הקמת פקולטה או בית ספר חדש ל"טכנולוגיה עילית"

הפקולטה או בית הספר החדש יכולים לכלול את המחלקה להנדסת מערכות תוכנה ומידע, המחלקה למדעי המחשב ובית הספר להנדסת חשמל ומחשבים. על הפקולטה החדשה להציע הן תוארי B.Sc. ו-B.Eng. קיימים והן תוכניות חדשות בתחום הסייבר, בנוסף לתארים מחקרניים קיימים בכל אחת מהמחלקות, וקורסים משניים או קטנים יותר במדעי הנתונים או המחשב לסטודנטים למדעי הרוח והחברה.

מחקר בין-תחומי בשיתוף המרכז הרפואי האוניברסיטאי סורוקה

אוניברסיטת בן-גוריון בנגב הינה האוניברסיטה היחידה בישראל שבה המרכז הרפואי האוניברסיטאי סמוך לקמפוס. הדבר פותח את הדלת לשיתופי פעולה שונים כפי שניתן לראות במרכז הלאומי לאוטוזם, ב-ABC Robotics ובמרכז הבין-לאומי ע"ש ס' דניאל אברהם לבריאות ותזונה. המרכז הלאומי לאוטוזם קיבל לאחרונה מימון ארצי, בעוד ששני האחרים עדיין טומנים בחובם פוטנציאל שטרם מומש. יש לפתח תוכניות ברורות הכוללות השקעות בגיוס, תשתיות ותוכניות חינוכיות שיאפשרו לנו למנף פוטנציאל זה ולזהות תחומי פעילות נוספים.

קשרי תעשייה-אקדמיה

בין אם באופן מכוון או מקרי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב הצטיינה תמיד בקשרים עם עולם התעשייה. מעבדות הסייבר של דויטשה

2. פיתוח מסלול חדש לתואר ראשון (B.Sc.) בטכנולוגיות ימיות, שיוצע בשיתוף פעולה עם המרכז הלאומי לחקלאות ימית. התואר ייכלול ביולוגיה ימית עם קורסים בהנדסה ומנהל עסקים כדי להכין את בוגריו לקריירות בתעשיות הטכנולוגיה הימית המתפתחות באילת וברחבי העולם. לימודי תואר זה ייערכו בשפה האנגלית.
3. תואר שני בניהול תיירות ומלונאות, בשפה האנגלית – עם תעשיית התיירות הבין-לאומית המפותחת שלה, אילת הינה המקום המושלם לתוכנית בין-לאומית לתואר שני בניהול תיירות ומלונאות, עם מתקנים מצוינים להתנסות מעשית ולמחקר. תוכנית זו יכולה להפוך לתוכנית בין-לאומית מוכרת.

שילוב עם רובע החדשנות BGU-B7

סדרי עדיפויות מחקרניים מוגדרים אלו משתלבים עם סדרי העדיפויות של המחקר/תעשייה המתפתחים בקרבת הקמפוס ברובע החדשנות החדש, המצוי כעת בשלבי תכנון. הרובע – הנבנה ביחד עם משרד ראש הממשלה ומשרד הבינוי והשיכון, ובשיתוף פעולה עם האוניברסיטה, עיריית באר-שבע והמרכז הרפואי האוניברסיטאי סורוקה – יכלול את האוניברסיטה, סורוקה, קמפוס הטכנולוגיה של צה"ל הנבנה בסמוך לקמפוס, פארק הטכנולוגיות המתקדמות, שכונת ג' וד', והאזור שסביב תחנת הרכבת.

2.2 מיליון ש"ח כבר הושקעו בתכנון הראשוני של הפרויקט, שיימשך שנים. לאחר השקת התוכנית בינואר 2020, ההשקעות הכלכליות הראשוניות יתמקדו במגזרי הבריאות הדיגיטלית, בטכנולוגיות המדבר ובאבטחת הסייבר. מושג המפתח ביוזמה זו הוא יצירת מערכת אקולוגית על-ידי עידוד קרבה פיסית בין צוות המחקר ויצירת קהילה.

נספח 1: סיכום ההמלצות

מצוינות מבנית

- פיתוח הגדרות והנחיות ברורות לאונטולוגיה של שמות היחידות האקדמיות השונות
- ארגון מחדש למחלקות/בתי ספר/מכונים גדולים יותר
- הפרדה מנהלית בין "מחלקה" לבין "תוכנית הוראה אקדמית"
- פיתוח פקולטה או בית ספר חדש לקיימות ושינוי אקלימי
- הקמת בית ספר חדש ללימודי ישראל
- הקמת פקולטה או בית ספר חדש ל"טכנולוגיה עילית"
- פיתוח קמפוס אילת כסביבת למידה ומחקר ייחודית

פיתוח אסטרטגי

מצוינות אקדמית

- הקמת ועדת תוכניות לימודים כלל-אוניברסיטאית שלה סמכות לבחון ולדרוש שינויים בתוכניות הלימודים הנוכחיות וסמכות ליזום תוכניות חדשות
- הקמת מרכז כלל-אוניברסיטאי למצוינות וחדשנות בהוראה, שלו המשאבים והסמכות לבצע שינויים גורפים בדרך שבה אוניברסיטת בן-גוריון בנגב מלמדת
- קידום שינויים בחוקה ובתקנון האקדמי לעידוד מצוינות ומנהיגות אקדמית
- פיתוח ויישום תוכנית הכשרה למנהיגות אקדמית
- הבהרת והקשחת תהליכים הקשורים לגיוס סגל אקדמי, קביעות וקידום
- הגדלת המימון ושינוי הליכים מנהליים לעידוד מצוינות מחקרית

מצוינות ניהולית

- הקמת משרד מרכזי לשילוב סגל חדש
- פיתוח תוכניות עבודה ברמת האוניברסיטה והפקולטות
- תחילתו של תהליך כלל-אוניברסיטאי למאבק בבירוקרטיה
- השקעה במערכת טכנולוגיית המידע של האוניברסיטה
- תהליך מיתוג מעמיק של האוניברסיטה

תוספת: נגיף הקורונה כמקרה מבחן לשינויים בתפקוד האוניברסיטה

התגובה של האוניברסיטה במהלך החודשים מרץ-מאי 2020, בשיאו של משבר הקורונה, מעידה על הפוטנציאל הטמון באוניברסיטת בן-גוריון בנגב במספר תחומים:

- גמישות: לאור ההתפשטות המהירה של נגיף הקורונה וסגירת חללים פיסיים, עברה האוניברסיטה במהירות ל-100% למידה מקוונת. ליתר דיוק, ב-5 במרץ 2020 היו לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב רק קומץ אפשרויות של למידה מקוונת; ב-10 במרץ היו לאוניברסיטה מעל ל-1000 קורסים מקוונים. מעבר מהיר זה הצריך שיתוף פעולה בין יחידות רבות, לרבות רכש, הנהלת חשבונות, אגף טכנולוגיות, חדשנות ודיגיטל, לשכת הרקטור, לשכת הנשיא ולשכת המנכ"ל. בנסיבות רגילות, תהליך מעין זה היה מצריך שבועות ארוכים, אך לאור לחצי הקורונה גילינו כי למערכת יש פוטנציאל לגמישות בקבלת החלטות ובפעולות. יתרה מזו, הוקמה קרן מחקר והחלו פעולות גיוס מימון בתוך מספר ימים. הוקצו כספים לחוקרים בתוך עשרה ימים מהפצת הבקשה הראשונית להגשת הצעות. דוגמאות אלו מעידות כי האוניברסיטה יכולה להפגין גמישות והחלטיות, וכי המכשולים הבירוקרטיים והאקדמיים ניתנים לסילוק בעת הצורך וכשיש רצון לכך.
- בין-תחומיות: האוניברסיטה הפגינה פוטנציאל רב למחקר בין-תחומי ממוקד-פתרון-בעיות. בתוך מספר ימים הוקמו מעל ל-20 קבוצות מחקר בין-פקולטיות ובין-תחומיות, שמטרתן לפתח טכנולוגיות בעלות השפעה מהירה על משבר הקורונה.

משבר הקורונה מעיד על התפתחות מודל "ממוקד תחומי ידע" למודל "ממוקד בעיה". מודל מעין זה מלהיב לא רק חוקרים, אלא משתף גם את הציבור הרחב בדרכים חדשות. הרחבת המודל ה"ממוקד בעיה" להוראה טומן בחובו פוטנציאל גדול לא רק לשינוי הדרך שבה דברים נעשים, אלא גם ליצירת שיטת למידה חדשה. גישה זו אינה דוחקת הצידה את תחומי הידע הספציפיים, אלא מדגישה את חשיבות הגישות הבין-תחומיות לפתרון בעיות רב-ממדיות מורכבות. גישה זו תצליח יותר בגיוס מימון ובמשיכת עניין ציבורי.

הגמישות והבין-תחומיות קודמו על-ידי ההנהגה הבכירה של האוניברסיטה. ליתר דיוק, לשכת הנשיא, בתיאום עם הרקטור, הכתיבו את סדר היום והגדירו את התוצרים המבוקשים, שהוצגו בבירור בפני ההנהגה האקדמית והמנהלית של האוניברסיטה.



מסקנות

מטרתנו, כפי שמתואר במסמך זה, היא למצב את אוניברסיטת בן-גוריון בנגב כאוניברסיטה מובילה ברמה עולמית. על כל בעלי העניין באוניברסיטה לאמץ מטרה שאפתנית זו. מטרה זו צריכה גם להפוך לחלק מהתרבות הארגונית שלנו ולהנחות אותנו בכל מעשינו. כדי להשיג את המטרה הזו עלינו ליצור ולטפח קהילה אקדמית המתמקדת בהשגת מצוינות במחקר ובהוראה, לצד אווירה של יצירתיות ואתגור אינטלקטואלי; עלינו למשוך את אנשי האקדמיה הטובים והמבריקים ביותר ולשלבם באופן מושלם בקהילתנו.

לצד מטרה גדולה זו, אל לנו לשכוח את המשימות של תרומה לסביבתנו הקרובה ושל פיתוח הנגב. הצלחת האוניברסיטה קשורה למחויבותה להחדרת ערכים בקרב הסטודנטים שלה, ולתוצרים האקדמיים שהם פרי שנים של התמדה ומחויבות למצוינות. יכולתנו להשפיע על באר-שבע והנגב, על מדינת ישראל ועל העולם נובעת בראש ובראשונה ממחויבותנו למצוינות אקדמית, ומשיפור מתמיד של המעמד האקדמי והמוניטין הבין-לאומי של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

באמצעות מימוש התוכנית השאפתנית המפורטת בזאת, אנו מגשימים את המטרות של דוד בן-גוריון, שראה בעיני רוחו את אוקספורד העברית בנגב, שתפיץ ידע מהנגב לכל רחבי העולם.

נספח 2: נתונים מיוזמת BGYO Impact

על מנת להבין את הצרכים השונים של האוניברסיטה, לשפר את ביצועיה ולהדגיש מצוינות, וכדי להבין טוב יותר את נקודות המבט השונות של בעלי העניין בקמפוס, נאסף מידע בשלושה שלבים באמצעות פלטפורמות שונות. המידע שנאסף מהווה את היסוד לתוכנית האסטרטגית החדשה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב. שלושת שלבי איסוף המידע היו:

1. פלטפורמה דיגיטלית: פברואר-מרץ 2019

נוצרה פלטפורמה דיגיטלית חדשה לאיסוף מידע ולהצעת רעיונות והצעות על-ידי סטודנטים, חברי סגל ובוגרים. המשיבים התבקשו לענות על השאלות:

- אילו תחומים יש לחזק כדי לקדם את האוניברסיטה?
- מה אנו עושים היטב וצריכים להמשיך ולהשתפר בכך עוד יותר?
- איזה רעיון גדול יש לך עבור אוניברסיטת בן-גוריון בנגב?

כ-150 חברי סגל אקדמי, מנהלי וטכני, סטודנטים, בוגרים ואחרים השיבו על פי ההתפלגות:

• 49%	סטודנטים
• 6%	בוגרים
• 32%	סגל אקדמי
• 10%	סגל מנהלי וטכני
• 3%	אחרים/קהילה

2. דיוני שולחן עגול: אפריל-יוני 2019

נערכו דיוני שולחן עגול וחברים מכל שלוש הקבוצות התבקשו להגיע להסכמה על שלושה תחומים המצריכים תשומת לב מיוחדת לשיפור האוניברסיטה. נערכו שבעה דיוני שולחן עגול ובהם כ-450 משתתפים, על פי ההתפלגות:

• 24%	סטודנטים
• 33%	סגל אקדמי
• 43%	סגל מנהלי וטכני

3. קבוצות מיקוד הומוגניות: יולי 2019-ינואר 2020

קבוצות מיקוד אלו מייצגות היררכיות שונות בתוך האוניברסיטה ברמה האקדמית והמנהלית כאחת. הנשיא ערך עשר פגישות עם כ-150 חברי סגל מנהלי וטכני מאגף הכספים, אגף טכנולוגיות, חדשנות ודיגיטל, אגף תכנון, בינוי ואחזקה ועוד, ועם הסמנכ"לים והדייקנים של כל שש הפקולטות וכל ראשי המחלקות והרמ"נים. מטרת פגישות אלו היתה לאסוף מידע ולהתמקד בסוגיות ספציפיות המצריכות טיפול בכל יחידה.

תוצאות

המידע הבא מסכם את הנתונים שנאספו מכל שלוש הפלטפורמות (הסוגיות הללו קשורות ביניהן ומשפיעות זו על זו, ולעתים אף חופפות):

1. איכות ההוראה

- גיוון אקדמי: מחלקות ופקולטות חדשות (משפטים, ריפוי בעיסוק, תקשורת וכדומה), לימודי ערב, לימודי תעודה, כישורים, הרחבת מגוון הקורסים הכלליים המוצעים
- קישור הרצאות לתחומי המחקר של המרצים ועדכון שוטף של החומר הנלמד
- בקרה ורגולציה של איכות ההוראה ושיטות לתגמול מרצים

2. מחקר

- הקלת עומס ההוראה
- מערכת תמיכה מנהלית לחוקרים: סיוע בהגשת הצעות למענקים, פרסום מאמרים אקדמיים, תחזוקת מערכת OpenScholar, ארגון כנסי מחקר
- תמיכה בחוקרים: קבלת עמיתי מחקר חדשים
- תמיכה טכנית: שדרוג כוח האדם המטפל בצידוד הטכני
- תשתית לשיתוף בידע מחקרי
- תמיכה ברכישות

3. תרבות ארגונית

- הבהרת החזון של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב: על עובדי האוניברסיטה ללמוד על החזון שלנו ולהזדהות עמו
- יישום מצוינות: יישום תקן של מצוינות בכל תהליכי העבודה, מהגדרת פרויקט ותקשורת ארגונית פתוחה ועד ליצירת מנגנונים לטיפוח מצוינות (מחקר, ניהול, תהליכים) וכדומה
- העצמת עובדים
- חיזוק רוח הצוות
- חיזוק תחושת השייכות
- שיפור התקשורת בתוך הארגון
- יצירת מנגנונים לחיזוק שיתוף הפעולה ושיפור התקשורת בין הפקולטות השונות

- שקיפות בהקצאת משאבים לפרויקטים מחקריים
- גיוס חברי סגל איכותיים מאוד והרחבת הגיוון על-ידי מתן יותר ייצוג לקבוצות מיעוט שונות
- טיפוח הנראות של האוניברסיטה על-ידי יצירת מרחבים משותפים פתוחים לעידוד קשרים עם העולם החיצוני

4. תשתית ותהליכים

- שדרוג ושיפור מערכות המידע
- סנכרון מערכות המחשבים השונות של האוניברסיטה
- מעבר לתהליכי עבודה מקוונים
- ניהול מסד הנתונים של הספריות
- שיפור תהליכי עבודה עם יחידת הרכש ויותר גמישות בעבודה עם ספקים
- שקיפות בתהליכי קבלת החלטות על הקצאת משאבים
- יצירת יותר מרחבי למידה

5. בין-לאומיות

- ייעול תהליך הקבלה ללימודים בארצות חוץ והפחתת הבירוקרטיה לסטודנטים המעוניינים ללמוד בארצות חוץ
- הפיכת יותר מידע/פורומים לנגישים בשפה האנגלית
- הצעת יותר קורסים בשפה האנגלית
- דרישת שליטה טובה מאוד בשפה האנגלית מכל עובדי האוניברסיטה
- ייעול תהליך הקליטה של סטודנטים בין-לאומיים: הצמדת חונכים ועזרה בסוגיות בירוקרטיות לפי הצורך
- תקן HR4R

6. שינוי מבנים אקדמיים ויצירת מסה קריטית

- מיזוג נושאי ליבה במדעי החיים ובמדעי הבריאות: מיזוג כל הנושאים הקשורים למדעי החיים תחת קורת גג אחת
- שינוי למבנה של בית ספר או מרכז מחקר לייעול התהליכים המנהליים
- מניעת כפילות ותחרות בין מחלקות שלהן תחומי מחקר חופפים
- ייעוד קמפוס ברגמן כמרכז אפשרי לפעילויות הקהילתיות של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

7. פיתוח סגל אקדמי

- יצירת קורסים ומפגשי הדרכה לפיתוח כישורי הוראה
- יצירת מנגנונים למשיכת חברי סגל מצטיינים חדשים
- חיזוק תחושת השייכות לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב

8. פיתוח סגל מנהלי וטכני

- יצירת מסלולי קריירה – כדי לעודד עובדים להחליף תפקידים
- פיתוח תוכניות וקורסי הכשרה למנהלים
- בניית מנגנונים לעידוד מצוינות
- חיזוק תחושת השייכות לאוניברסיטת בן-גוריון בנגב

9. תשתית הוראה

- שימוש בעזרי הוראה חדשניים כדי לאפשר הוראה מקוונת ברמה גבוהה
- תחזוקה שוטפת של מעבדות ומחשבוש כיתות הלימוד וההתנסות המעשית
- הכנת עזרי הוראה להרצאות והתנסות מעשית (לדוגמה ספרי לימוד עם פתרונות)
- שימוש בעזרי הוראה מקצועיים

10. רב-תחומיות וגיוון באקדמיה

- פיתוח תחומי ידע חדשים
- מתן מענקים לעידוד מחקר בין-תחומי
- יצירת תוכניות ושיתופי פעולה חדשים בהוראה ובפרויקטי גמר

נספח: רשימת המשתתפים במפגשי התהליך האסטרטגי

עשינו את מירב המאמצים לכתוב במדויק בעמודים הבאים את שמותיהם של כל מי שהשתתפו בשולחנות העגולים ובשליבים האחרים של התהליך האסטרטגי, ואנו מתנצלים מראש על כל חוסר או טעות.

אם נתקלתם בטעות כזו, אנא צרו קשר עם סיון פוליטי-נגרין בכתובת: bgui.impact@bgu.ac.il, ונשמח לתקנה בגרסה הדיגיטלית של התוכנית.

תוכנית אסטרטגית זו לעתידה של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב היא תוצר של מאמץ משותף ונרחב שכלל מאות חברי סגל אקדמי, מנהלי וטכני וסטודנטים, שאכפת להם מאוד ממוסד זה ומעתידו. אנו מודים לכל אלה שנענו ליוזמת BGYoU Impact, לכל מי שהשתתפו בשולחנות העגולים, בקבוצות המיקוד ובסדנאות ולכל מי שעזר בהגדרת החזון והמטרות שלנו ובתרגומם לכדי תוכנית פעולה. תודה לכל אחד ואחת מכם.

מראט אבגיאן	דני אונגר	נדב אליהו	דינה ארנוביץ'
הלן אבוטבול	טלי אופיר	שיר אלימלך	יהל אשד
סארה אבו-כף	רבקי אופיר	אחיה אליסף	ספיר אשכנזי
איימן אבו עמרה	ורד אופק	ישראל אלכסנדרון	דין בגדדי
רינת אבזיז	סיגלית אופק	סיגל אלמוגי	ליאורה בהר
מורן אבטבי	טל אורון-גלעד	אילנה אלמקייס	לידיה בובליל
ניר אביאלי	ירון אורנשטיין	רואן אלעטאונה	שיר בוגנר
רתם אבידור	סתו אורפלי	ליטל אלפונטה	אורלי בוחניק
לידור אביטן	שקד אזולאי	משה אלקבץ	איתי בוחניק
חן אבין	מעין אזרזר	מיכאל אלקין	מאיר בוטבול
שרגא אבינר	נעה איזנברג	רז אמיר	אילנית בולגרין
גל אברמוביץ	רן איזנברג	יעל אמיתי	ענת בונקר
צביקה אברמסקי	יפעת איזנשטאט	מאיה אמשיקאשבילי	יהודית בוסתן
ארנסט אליהו אגיון	ישראל אייליג	אילה אנגדה	אורית ברובסקי
טל אדיב	אושרת איפרגן	ליליאנה אסטחוב	הדס בורלא ידוב
איתן אדמון	אסנת איתן	אילת אסיסקוביץ	אפרת בורנשטיין
זהרי אדר	טובה איתן	צביקה אפיק	רינת בזק
סיגלית אדרי	אלי אלבז	יוני אפרת	ארמנד בטלהיים
יצחק אהרנוביץ	יובל אלון	עידו אפרת	יעקב ביטון
אמיר משה אהרוני	רודי אלון	רון אפרת	מוטי ביטון
לי-אן אהרוני	ספיר אלוק	אלעד ארד	רחל אורנה ביטון
עדי אהרוני	הינדא אלחמאמדה	אור ארז	נטליה בילנקו
לימור אהרנסון-דניאל	סהר אלחמאמדה	אילת ארז לקס	זינאידה בינשטוק
אלינוער אואקרט	ריטה אלטרס	ירום אריאב	ליהי בירנבוים
לירז אוחיון	איידה אלטרס סבן	רות ארמון	אהד שמואל בירק

16. חויית הקמפוס

- יצירת מרחבים בטוחים בקמפוס
- הפיכת הקמפוס לנגיש יותר לאנשים עם מוגבלויות
- יצירת רשת של בוגרים כדי לסייע לסטודנטים במציאת עבודה
- יצירת יותר אפשרויות נידודות ברחבי הקמפוס
- קידום ספורט וסגנון חיים בריא בקמפוס
- יצירת פתרונות לסטודנטים עם ילדים קטנים

11. שיתוף פעולה בין האקדמיה לתעשייה

- יצירת מקומות עבודה לבוגרי אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
- הרצאות של מנהיגים מעולם התעשייה
- שיתוף פעולה עם התעשייה בפרויקטי גמר

12. מיתוג אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

- תיעול היתרונות של אוניברסיטת בן-גוריון בנגב למשיכת סטודנטים וחוקרים
- יצירת קוד לבוש למרצים

13. קיימות ואיכות הסביבה

- מניעת בזבז משאבים
- מיחזור
- העברת ציוד ממעבדות מחקר ליחידות מנהלה
- קידום היבטים שונים של יוזמת קמפוס ירוק, כגון קמפוס ללא נייר

14. חויית ההוראה של הסטודנטים

- מניעת נשירה והצעת תמיכה לסטודנטים עם קשיים
- טיפוח כישורי חיים ויכולות הנחוצים בעולם העבודה, בנוסף לתוכנית הלימודים של סטודנטים הלומדים מדעים מדויקים, כגון הצעת קורסים במדעי הרוח, מדעי החברה ואתיקה

15. פעילות בקהילה וקשר לעיר באר-שבע

- בניית תוכנית לימודים שתתמקד בנגב ובקהילה
- הפיכת האקדמיה לנגישה יותר לקבוצות מיעוט, כגון בדואים, חרדים וכדומה, והצעת קורסים לקהילה
- יצירת קשרים עם בתי ספר מקומיים בבאר-שבע וחשיפת הסטודנטים שלנו לעתיד, לכל מה שיש לאוניברסיטה להציע
- חיזוק הפעילויות של הסטודנטים בקהילה
- קידום מחקר להעצמת הקהילה ומתן מענה לצורכי הקהילה

רחל ינקוביץ	נילי חכם	ירון זיו	שרית דפני
ירדנה יעקבי	ירדנה חכמון	קרין זיו	חנה דקלו
מרייה יעקובוב	עסאם ח'לאילה	רועי זיוון	יובל דר
אמיר יעקובי	מחמוד חליחל	רחל זילברברג-מחלוף	מיטל דרור
יונתן יפה	סאם חמיס	דינה זילברג	חנה דרזי-שפרבר
זיו ירון	רוי חן	יעל זילברמן-חיון	משה דריאל
שמואל ירושלמי	אסף חסון	טלי זילברשטיין	יעקב דרייהר
רחל ירושלמי רוזן	רביד חרובי	אלדד יצחק זילברשטיין	אורן הוברמן
חביבה ישי	מירון חרילקר	עדי זינגר	חיים היימס
שמעון ישי	ג'וזף טברקיאן	יעקב יואב זיסמן	ורד הייניק
עמי ישעיה	יסמין טהלקר	גנדי זיסקינד	ניצן הלפרין
דבי ישראל	חיים כפיר טואיטו	דינה זיסרמן-ברודסקי	רוני הנקין רויט
עודד ישראלי	אתי טובול	יקיר זיצר	מנדי הנר
פנינה ישראלי	אסתי טולדו	דוד זלץ	אסף הראל
אופיר כהן	סיוון טיאר	ליאורה זלצברג	שמעון הראל
אריאל כהן	יוסי טיסונה	חיים זלקאי	אילת הראל שלו
בת אל כהן	אורן טל	רויטל זמיר	שאול הרטל
דורון כהן	רותם טל בן ישי	שרה זמיר	יאיר הרטמן
לירון כהן	נגה וגיה טלקר	מילודי זקנון	מיכל הרשפינקל
מוריה כהן	רונית טמס	נדב זקס	אורית ואקנין-יקותיאל
פרח-לילך כהן	נעם טרקטינסקי	אריה זריצקי	רזי וגו
רות כהן	נעמה טשנר	אלה חבשי	ג'קלין ווטסון-אלון
שיר כהן	צביקה יאנקוביץ	חיים חדד	רוקסנה וידרוק
תהילה כהן	מהא יאסין	עוזי חדד	אלה ויינר
הגר כהן דעי	רוני יואלי	שניר חדד	חיים וייס
אביב לי כהן זדה	אלן יוטקוביץ	אמיר חורב	מיכל וייסמן זיסמן
דניאל כהן זדה	אוקסנה יוסף	נידאא חורי	דן וילנצ'יק
עדי כהן נייס	זיו יוסף	חגי חורש	נעם ויסברוד
דולב כנען	נועם יוסף	סיוון חזן	מרינה וישקאוצן
שירה כנפו	רחל יוספי	חנה חטב	אילה וסרבלט
ורד כספי	מרב יוסף-סולומון	אנה חיון	מיכל וסרמן
חיים כספי	רז ילינק	משה חיון	טלי וקנין
משה כספי	רון ימין	יעל חיימוביץ יוסף	עידו ורד
עמיר כספי	שמרית יניב סלם	אייל חייק	שמחה ורים
מתתיהו כץ	עירית ינקוביץ'	זהבה חכם	גל זוהר

עמית גרוס	הרצל ג'אן	דניאל בר טל	תמר ביתן
איתן גרוספלד	אמיר גבע	ערן בר כליפה	רחל בלבן פרומוביץ
אורי גריב	טל גבעון	מאיה בר סדן	דן בלומברג
ג'ף גרין	סיגל גברי	מיכאל בר-סיני	אלכס בלנקי
אלחנדרו גרינברג	יפעת גודינר	דודי בר צבי	עמוס בן-אסולי
דן גרינברג	בת-אל גוזלן	ארנה בראון-לבינסון	נירית בן אריה דבי
אורלי גרינשטיין-כהן	הוגו גוטרמן	רפי ברבי	דנה בן בנימין
רונית גרמן	דליה גולד	ג'וש ברבן	אילן בן דוד
בר גרנות	אבישי גולדברג	ידידיה ברגד	ענבל בן דוד
דורון גרסיאני	אורלי גולד חקלאי	אנדריאה ברגר	ג'יל בן דור
נעמי גרשוני	רגינה גולדין	תהילה ברדוגו	ענת בן הרוש
אולגה גרשליס	אריה גולדפלד	משה ברדע	משה בן חמו
רגב דאודי	דוד גולומב	וורן ברודסקי	הדר בן יואב
גל דבוטון	מירה גולומב	דר גילי ברוך	גיל בן ישר
ברק דביר	צמרת גולן	ישראל ברונשטיין	שלומי בן משה
שמואל דברת	יעקב גופס	ארז בריטשטיין	גבריאל בן-נון
מיטל דבש	שרה גוצטי-ספוזניק	אלכס בריימן	בן בן עמי
לילך דה מלאך	ליטל גור	נדב ברמה	אנדריי בן-עמר
יעקב דהאן	רייצ'ל גור אריה	אן ברנהיים	גיא בן פורת
אתי דהן	סימה גור-גנזבורג	סיגל ברנובר	ענת בן-צבי
עומרי דהן	ורד ג'ורנו	חן ברנט	רונית בן-רומנו
עמית דהן	ורד גושן	אלון ברנס	שמעון בן שבת
רחל דהן	רות ג'יאנו	סתוי ברעם	מרב בן שושן זך
עמית דהרי	אינה גיטלמן	עופר ברעם	אהד בן שחר
לילך דוידוביץ	עדו גייגר	נגה ברק	מיכל בן שטרית
נדב דוידוביץ'	אורית גילת	סיימון ברק	ערן בן שלום
דפנה דומפרונט	רם גל	ניצה ברקוביץ	מיה בנט
עופר דונחין	ניב גלבוע	אן ברקלי	מאיה בנימין-נגר
חיים דויהי	יניב גלבשטיין	רועי ברקן	אמנון בסר
רויטל דיין	חוסה גוסטבו גלוסמן	רחלי ברקן	יובל בר
רחל דמרי	מרק גרדשטיין	דוד ברקת	ניתאי בר
ישי דן כהן	שמעון גרונטמן	טל ברששת	מיכל בר-אשר סיגל
מתן צבי דנוביץ	יורי גרונין	מוחמד בשותי	איה בר-הדס
דנה דנינו	נועה גרון סלע	אשר בשירי	סימונה בר-חיים
בת-אל דנציג	דין גרוס	סאוסן ג'אלי	נופית בר חנין

ענת קנר	בר קאופמן	עלוה פלד	ישראל סקלר	שרית נתנזן	מיכאל מיילר	מיכל לינדר	ניר כץ
אבי קפל	מירי קאופמן	חיים פלדמן	סטלה סרודי	ליזה סאידל-אודס	מני מיכאלי	דנה לירם	עמוס כץ
לירון קפלן	יובל קאשי	רועי פנחס	רפי סרוסי	עמרי סאלר	ליובוב מילברט	גבי למקוף	עידית כ"ץ
ענת קפלן	פולה קבלו	ענת פנחסי	מרב סרוסי פרץ	נילי סאסי	אורנה מילר	שגיא לנגר	שרה כרמל
מעייין קצב	אולגה קגן	מיה פנקר	שירה סתיו	סיגל סבן-בלילה	אהוד מירון	דן שמואל לסר	רון כשר
ירון קציר	רועי קדמי	גל פקטור	רונית עדין	דוד סגל	נחשון מירן	אדם לפסטיין	מאיה לביא
מעייין קקון שטרן	מיכאל קודיש	אבי פרג'פור	עופר עובדיה	נירית סגל	רבקה מכלו	ענת לצר	עירית לביא
לוטן קראון	בתיה קוטלר	קרין פרויד	דניאל חי עוזיאל	ארסני סולודר	דני מכליס	ערן לקס	דורית לביא טובין
עופרה קרויטורו	אדוארד קויפמן	מורן פרי	תומר עופרי	אמיר סולומון	מיקי מלול	אודי לרמן	מלי להב
אייל קרושין	עליזה קולב	נחום פרי	רוני עזוז	דלית סולומון כפיר	עינב מלמד דונוץ	בעז לרנר	עדי להב
רננה קריסטל	אמיר קולמן	אביבה פרידמן	עופר חיים עזר	אבי סולטן	יצחק מלצר	יוני מאור	רעות לואי
איתי חיים קרן	בקי קוק-דורון	אלון פרידמן	תפרח עזר	אנה סולטן	חנה ממו	יונתן מאיר	אלי לואיס
גיל קרנר	תומר קוקס	לילך פרידמן	שושנה עזרא	גל סופר	ליאורה מנחם	דויד מאירס	מיכאל לובר
בוריס קרסנוב	סרגיי קורוטצ'נקו	ריטה פרידמן ספקטור	לימור עזראי	נירית סופר-דודק	מיכל מסדה	מלכה מאירסון	מירב לוגסי
אריאל קרפ	נירית קורמן	פטי פרידריך	נועם עטיה	שירי סיגטי	אפרת מסינג	שלום מארק	דורון ציון לוזון
אמנון רז קרקוצקין	אוהד קורן	אלעד פריינטה	רינה עמר-ליבור	דיליה סיגלר	מורן מרדכי	שמחה יקר מהלר	צביקה לוטקר
אהד ראובני	אשרת קורן	מיכאל חי פרנק	אימן עמראת	ענבל סידקי	עופר מרדר	נועה מויסה	אבי לוי
בוזי רביב	משי קורן	עמית פרנקל	מרים עמירם	תמרה סיטניאקובסקי	יאיר מרטונוביץ	מיקי מונד	אביבה לוי
חיים רביבו	אפרת קורנט	שרה פרנקל	מנשה ענזי	אלנה סיטרוק	מיטל מרעלי	תמי מונד	אושרית לוי
ארן רגב	אריאל קושמרו	יאן פרס	ברק עקביוב	נדב סיינוק	רוברט מרקס	רם מוסלי	אריה לוי
שמעון רגב	יצחק קטרה	אורלי פרץ	אלינור פאר	חני סילברמן	נעמה משאלי	אורי מור	דן לוי
נעמה רובין	ג'ף קיי	אלי פרץ	טרז פאר	לוסיאנה סילם	הדס משה בראט	נירה מור ארצי	עמי לוי
אבי רובין	עמנואל קימיאגרוב	מאיר פרץ	סיון פוליטי נגרין	לוטם סין דוד	עבדאללה משעל	דורון מורד	עמית לוי
איתן רובין	מידד קיסינג'ר	מיטל פרץ	גליה פוקס	דורית סיקוראל	עלי נג'ידאת	יעל מורד	עמליה לוי
גלית רובנר-לב	אלכס קירילובסקי	שלומי פרץ	אנג'ל פורגדור	אלה סירפד	אילנה נח	קובי מורד	רוברט לוי
עדן רוברט	שמואל קלטיאן	שיר צדוק	ענת פורגדור	ורד סלונים-נבו	ניצן נחמיאס	ואלריה מורדוך	תום לוי
בוריס רוגאצ'וב	ליאוניד קליחמן	ארז צומעי	אפרת פורטי	אירית סלמה שלום	אלירן נחמני	עדה מורפורגו	רובין לוי-סטיבנסון
צביה רודיק	אבי קליין	טלי צור אריה	יניב פוריה	טלי סמסון	אילנה ניסקי	דורון מזוז	נדינה לויט
מוסי רוזנבוים	לילך קליינמן הסליטון	אודי צורגיל	ניצן פורת	מילקה סמפסון	עירית ניר	שושנה מזוז	סימה לזר
יונתן רוזנבלט	פייר קלץ	יעקב צוריאל	עינב פז בן אבו	סטוארט סמרפילד	סיגל פרל נעים	יאיר מזל	אנה לויבנסקי
אסנת רוזנטל	מרינה קלשינקוב	אהוד ציון וולדקס	דנה פינטו	יוליה סנדלר	טלי נעם	אבנר מזרחי	דרור ליטן
ליטל רוזנטל	גליה קלר	ג'יל צימרמן	שחר פירר	גל סספורטס	יהודית נפתלוביץ'	אלה מזרחי אביב	שרה לייבוביץ
ירון רוט	מירב קמחי	אילנה צ'יפמן	אלכסנדר פיש	אור סעדה	הדס נר גאון	יוסף מזרחי	חווה לייזר
ברק רוטבלט	מעין קמחי-טדגי	אברהם צנגן	נועה פיישרמן	דוד ספיבק	ירדן נרוש	יניב מיטלמן	אור ליליאן
רוני רוטמן	נועה קנארק גלבוע	שני צ'רניאק	רוני פלג	אושרה ספיר	עינת נתיב-רוט	ליהיא מייזלס	יעל לין

Appendix 3: Participants in the Strategic Process

This Strategic Plan for the future of Ben-Gurion University of the Negev is the outcome of a broad collaborative effort by hundreds of academic faculty, administrative and technical staff, and students who care deeply about this institution and its future. We are grateful to all those who responded to the BGyU Impact initiative, to those who participated in the roundtables, focus groups and workshops, and everyone else who helped identify and refine our vision and goals and distill them into a concrete plan of action. Thank you to each and every one of you.

In the following pages we have made every possible effort to accurately name all those who participated in the roundtables and other stages of the Strategic Process, and apologize in advance for any omission or mistake.

If you encounter any such mistake, please contact Sivan Polity-Nagrin at bgu.impact@bgu.ac.il. We will be more than happy to correct it in the digital version of the Plan.

9. Teaching Infrastructure

- Implementation of innovative teaching aids to enable high-level online teaching
- Ongoing maintenance of laboratories and computerization of study and practice classrooms
- Preparing teaching aids for lectures and practice sessions (for example exercise books with solutions)
- Employing professional teaching aids

10. Multidisciplinary and Diversity in Academia

- Developing new fields of study
- Providing grants to encourage interdisciplinary research
- Creating new programs and collaborations in teaching and final projects

11. Academia-Industry Collaboration

- Creating jobs for BGU alumni
- Lectures by leading industrial figures
- Collaborating with industry on final projects

12. Branding BGU

- Channeling BGU advantages to attract students and researchers
- Creating dress code for lecturers

13. Sustainability and Environment

- Preventing waste of resources
- Recycling
- Forwarding equipment from research to administration units
- Promotion of Green Campus Initiative aspects such as a paperless campus

14. Student Experience with Teaching

- Preventing drop-out and offering support for students with difficulties
- Cultivating life skills and abilities needed in the employment world, in addition to the study curriculum for students studying exact sciences, such as offering them courses in humanities, social sciences, and ethics

15. Community and Connection to City of Beer-Sheva

- Building study program to focus on the Negev and the community
- Making academia more accessible to minority groups, such as Bedouins, ultra-Orthodox Jews, etc. and offering courses to the community
- Connecting to local schools in Beer-Sheva, and exposing our future students to the University
- Strengthening student community action activities
- Promoting research to empower the community and respond to needs

16. Campus Experience

- Creating safe spaces on campus
- Making campus more accessible for people with disabilities
- Creating a network with alumni to help students access job opportunities
- Creating more mobility options around campus
- Promoting sports and a healthy lifestyle on campus
- Creating solutions for students with young children

רקפת שמואלי	דן שוורצפוקס	טל רפאלי	אריאל רומנובסקי
רחלי שמעון	יותם שולץ	תהילה רפאלי	ענבר רוסט
נור שמעי	דנה שוקרון	טובה רפפורט	מיכל רוסק
יפעת שמר	פנינה שוקרון נגר	דנה רפפורט	ליאור רוקח
נועה שמש	דן שורץ	חנה רפפורט	יוסי רוקני
אושרית שמשון	אביבה שחף	איריס רצון	סתיו רזון
אריאלה שמשון	גולן שחר	יעל רקוץ	דוד רחמילוב
הילה שנהב	שירלי שחר	תמי רקלין רביב	שרונה ריטברג
ימית שנון מזרחי	חנה שטיינברג	רוחמה רשף	אפרת ריטברג מדבצקי
אריה שפיגל	מריאנה שיטרית	רחל שאמי	צבי רייך
מיכל שפירא	נעה שיין	חווה שביט	יובל ריינפלד
חנה שפרבר-דרזי	אולג שילדקרוט	מיכל שביט	אברהם ריינר
שיר שפרן	תמר שימי	דביר שבתאי	רמי ריינר
אורלי שריד	עמית שכטר	יעל שגב	דניאל רימברג
סיסי שריקי	חנה שלו	ראובן שגב	ענבל רימון
נועם שרעבי	סיגל שלו	אמיר שגיא	הילה רימר
ליה ששו	הילה זוהר שלומי	עידו שגן	רעות ריף
נועם תירוש	מיטל שמא מזרחי	דגן שוורץ	רוית רם
מתן תרשיש	אורית שמואל-בוצר	דורית שוורץ	מיכל רם-לוי
	ליאור שמואלוף	רוית שוורץ	אלון רפאל

Appendix 2: Data from BGyoU Impact

To understand the University's various needs, improve performance and emphasize excellence, information was collected in three stages, using various platforms, to better understand the different perspectives of stakeholders on campus. The information that was collected served as a basis for the new BGU strategic plan. The three stages are as follows:

1. Digital Platform: February–March 2019:

A new digital platform was created for collecting information and proposing ideas and suggestions by students, faculty members and alumni. Respondents were asked the following questions:

- What areas need to be strengthened in order to push the University forward?
- What do we do well and should keep doing even better?
- What is your big idea for BGU?

Approximately 150 academic faculty members and administration and technical staff, students, alumni and others responded according to the following breakdown:

- 49% Students
- 6% Alumni
- 32% Academic faculty members
- 10% Administration and technical staff
- 3% Other/community

2. Round Tables: April–June 2019:

Round table discussions were held, and members of all three segments were asked to reach a consensus on the three areas needing attention to improve the University. Seven round table sessions were held, and approximately 450 people participated, as per the following breakdown:

- 24% Students
- 33% Academic faculty members
- 43% Administrative and technical staff

3. Homogenous Focus Groups: July 2019–January 2020:

These groups represent different hierarchies within the University, both academic and administrative. The President held ten meetings with approximately 150 administrative and technical staff and deputy directors, such as the finance division, IT division, construction division, etc., as well as meetings with deans of all six academic faculties and all department chairs. The purpose of these meetings was to collect information and target specific issues that need to be addressed in each unit.

RESULTS

The following information summarizes the data collected in all three platforms as follows (the issues below are connected and influence each other and sometimes overlap):

1. Quality of Teaching:

- Academic diversity: new departments and faculties (law, occupational therapy, communications, etc.), night studies, diploma studies, skills, expanding the variety of general courses offered
- Connecting lectures to research areas of lecturers and ensuring that materials taught are constantly updated
- Control and regulation of teaching quality and ways to incentivize teachers

2. Research

- Reducing teaching load
- Administrative support system for researchers: assistance in submitting grant proposals, publishing articles, OpenScholar maintenance, organizing research conferences
- Support of researchers: accepting new research associates
- Technical support: upgrading manpower dealing with technical equipment
- Infrastructure for sharing research knowledge
- Acquisitions support

3. Organizational Culture

- Clarifying the BGU vision: BGU employees need to learn about our vision and identify with it
- Implementing excellence: implementing a standard of excellence in all work processes, from definition of the project, to open organizational communication to creating mechanisms for cultivating excellence (research, managerial, processive), etc.
- Empowering employees
- Boosting team spirit
- Boosting sense of belonging
- Improving intra-organizational communication
- Creating mechanisms to boost cooperation and better communication between various faculties
- Transparency in resource allocation for research projects
- Recruiting high quality faculty members and increasing diversity of various minority groups
- Cultivating the University's visibility by creating joint open spaces to encourage bonding
- Encourage a culture where not having research grants and not being productive academically is frowned upon and can have consequences

4. Infrastructure and Processes

- Upgrading and improving IT system
- Synchronizing various University computerization systems
- Transfer to online work processes
- Library database management
- Improving work processes with acquisitions unit and need for more flexibility in working with suppliers
- Transparency in decision making processes in resource allocation
- Creating more study spaces

5. Internationalization

- Streamlining overseas studies process and reducing bureaucracy for students interested in studying overseas
- Making more information/forms accessible in English
- More courses offered in English
- Making English fluency a requirement for all employees
- Streamlining the absorption process for international students: providing them with mentors and help with bureaucratic issues as needed
- HR4R standard

6. Changing Academic Structures and Creating Critical Mass

- Merging core subjects in life and health sciences: merging all subjects dealing with life sciences under one roof
- Change to school or research center structure, to make administration processes more efficient
- Preventing duplication and competition between departments with overlapping research areas
- Designation of Bergman Campus as possible center for BGU community activities

7. Developing Academic Faculty Members

- Creating courses and instruction sessions to develop teaching skills
- Creating mechanisms to attract excellent new faculty members
- Boosting sense of belonging to BGU

8. Developing Administrative and Technical Staff

- Creating career tracks, to encourage employees to switch jobs
- Developing managerial programs and training courses
- Building mechanisms to encourage excellence
- Boosting sense of belonging to BGU

Through fulfilling the ambitious program laid out here, we are fulfilling the goals of David Ben-Gurion who envisioned a Hebrew Oxford in the Negev, whose impact would emanate from the Negev to influence the world.

Addendum: COVID-19 as a case study for changes in University functioning

The response of the University during March – May 2020, the first peak of the COVID-19 crisis, illustrates BGU's potential in several areas:

- **Agility:** Under the pressure of the rapid spread of COVID-19 and the closing of physical spaces, the University rapidly transitioned to 100% on-line learning. More specifically, on March 5, 2020, BGU had a handful of on-line learning options; on March 10, BGU had over 1,000 courses being given on-line. This rapid transition necessitated cooperation between numerous units, including purchasing, accounting, information technology, the Rector's office, the President's office, and the Director General's office. Under normal circumstances, such a process would have taken many weeks, yet under the pressure of COVID-19, we discovered that system has potential for agility in decision-making and agility in action. Moreover, a research fund and fundraising drive were initiated and set in motion, also within a number of days. Funds were allocated to researchers within ten days of the original Call for Proposals. These examples illustrate that the University can be agile and decisive, and that bureaucratic and academic roadblocks can be removed if the need and the will arise.
- **Interdisciplinarity:** The University demonstrated great potential for interdisciplinary, problem-based, research. Within several days, over 20 interdisciplinary, interfaculty research groups were established, with a clear objective of developing technologies, which will have an immediate impact on the COVID-19 crisis.



The COVID-19 experience illustrates an evolution from a “discipline centric” to a “problem centric” model. Such a model excites not only researchers, but engages the public in new ways. Extending a “problem centric” model to teaching as well has great potential for not only changing the how, but also to engaging students in a new way. This is not to do away with specific disciplines, but rather to highlight the importance of multidisciplinary approaches in solving complex, multi-dimensional problems. Such approaches will be more successful in garnering funding and the public spotlight.

This *agility* and *interdisciplinarity* were championed by the senior University leadership. Specifically, the President's Office, in coordination with the Rector, set the agenda and defined requested deliverables, which were clearly communicated to the academic and administrative leadership of the University.

Appendix 1: Summary of Recommendations

Structural excellence

- Develop clear definitions and guidelines for the ontology of the various academic unit titles
- Restructuring into larger departments / schools / institutes
- Separation between the “department” and the “academic teaching program”

Academic excellence

- Establish a University-wide Curriculum Committee that has the authority to review and demand changes in current curricula, and initiate novel programs
- Establish a University-wide Center for Excellence and Innovation in Teaching, which will have the resources and authority to make sweeping changes in the way BGU teaches
- Promote changes in the Academic Constitution and Bylaws to encourage excellence and to enable academic leadership
- Development and implementation of an academic leadership training program
- Clarification and tightening of processes involving academic recruitment, granting of tenure, and promotion
- Increase funding and change administrative procedures to encourage research excellence

Procedural excellence

- Establishment of a centralized new faculty integration office
- Develop University and faculty work plans
- Initiation of a University-wide “anti-red tape” process
- Investment in the University IT system
- The University should undergo an in-depth branding process

Strategic development

- Establishment of a new faculty or school of Sustainability and Climate Change
- Establishment of a new school of Israel Studies
- Establishment of a new faculty or school of “Hi-Tech”
- Develop the Eilat Campus as a unique learning and research environment

Interdisciplinary research involving Soroka University Medical Center

BGU is the only university in Israel where the affiliated medical center is adjacent to campus. This opens the door for collaborations such as seen in the National Autism Center, ABC Robotics, and the S. Daniel Abraham International Center for Health and Nutrition. The National Autism Center has recently received national funding, while the latter two have still untapped potential. Clear programs should be developed that include investments in hiring, infrastructure and educational programs that allow us to leverage this potential, as well as identify additional fields.

Industry – Academia interactions

Whether by design, or by serendipity, BGU has excelled at relations with industry. The Deutsche Telekom Innovation Labs and the National Institute for Biotechnology in the Negev are but two examples whereby BGU scientists work hand in hand with industry leaders to forge research with immediate translational outcomes. The Faculty of Engineering Sciences prides itself on producing Israel's most employable engineers, and indeed 1/3 of Israel's engineers are BGU graduates. BGU's innovation center, YAZAMUT 360, has developed novel funding programs, such as Cactus Capital, that encourage young entrepreneurs. BGU needs to forge closer ties with local industries, developing internship programs that replace coursework. These industry – academia connections should be leveraged through marketing and fundraising, and closer interactions with BGNegev, to encourage novel research programs.

Areas to be developed

Eilat Campus

The Ben-Gurion University of the Negev Eilat Campus has been underutilized over the years. The Eilat Campus has suffered from an identity crisis and lack of clear academic vision. Currently one of the most successful programs is 1st year Engineering over the years. The

campus hosts a unique program that allows students with relatively low entrance scores to embark on a program of first year engineering studies. Those who complete the year with an average above 80, continue to 2nd year studies in the various engineering programs at the Marcus Family Campus, and, once integrated, these students achieve the same accomplishments as those that started their studies in Beer-Sheva. This program fulfills an important social goal of BGU of making higher education accessible to a wide variety of populations.

Recommendation #18: Develop the Eilat Campus as a unique learning and research environment

While in the past the Eilat Campus attempted to offer mirror programs to those on the main Marcus Campus, we recommend that the Eilat Campus develop unique offerings based on the following:

1. Programs such as 1st year Engineering which increase the accessibility of a BGU education for sought after programs such as engineering, computer science or psychology.
2. Development of a new B.Sc. in SeaTech which will be offered in collaboration with the National Center for Sea Agriculture. The degree will juxtapose marine biology with engineering and business classes, to prepare graduates for careers in the emerging SeaTech industries in Eilat, Israel and around the world. This degree will be given in English.
3. M.A. in Tourism and Hotel Management, in English. With its developed international tourist industry, Eilat is the perfect venue for an international graduate program in Tourism and Hotel Management, providing excellent facilities for practical experience and for research. Such a program could become an internationally recognized program.

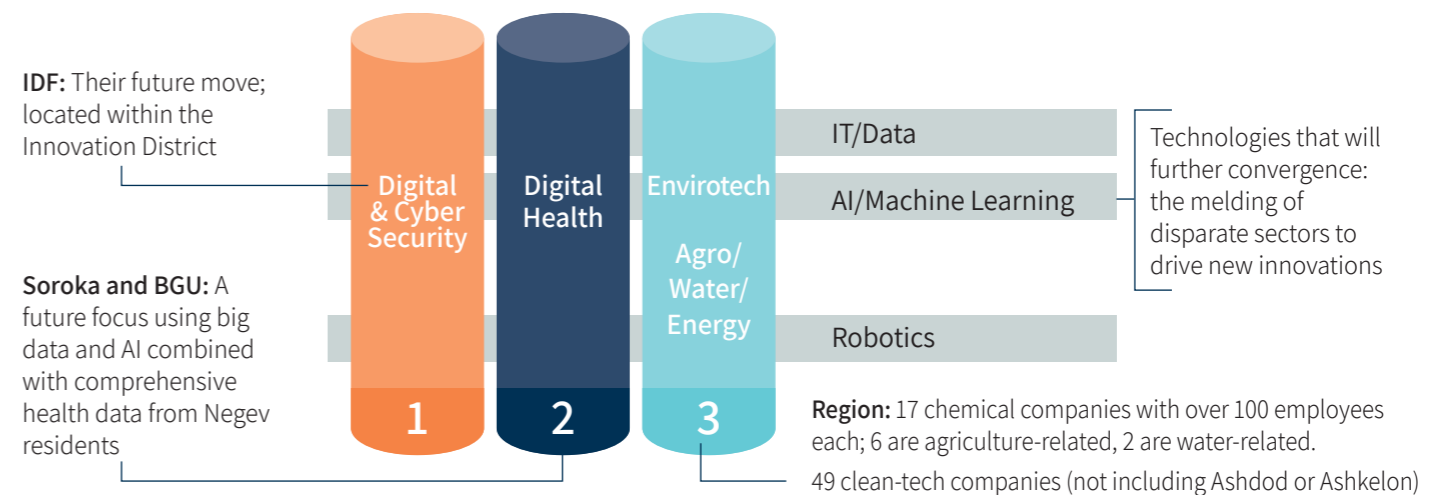


Figure 8 The emerging structure of the BGU-B7 Innovation District. The District will feature three hi-tech zones (the columns) which are thematically connected by the horizontal bars.

Integration with the BGU-B7 Innovation District

These identified research priorities dovetail with research / industry priorities being developed adjacent to campus in the new Innovation District currently in the planning stage. The District, being jointly developed by the Prime Minister's Office and the Ministry of Construction and Housing, in cooperation with the University, Beer-Sheva Municipality, and Soroka University Medical Center, will form a continuous district encompassing the University, Soroka, the IDF technology campus being built adjacent to campus, the Advanced Technologies Park, the Gimmel and Dalet neighborhoods, and the area around the railway station.

NIS 2.2 million have already been invested in initial planning for the project, which will take years to complete. Following the plan's launch in January of 2020, initial economic investments will focus on digital health, desert technologies, and cybersecurity sectors. The key concept in this initiative is creating an ecosystem by encouraging physical proximity among research staff and creating a community.

Conclusion

Our goal, as set out in this document, is to position Ben-Gurion University of the Negev as a world-leading university. This ambitious goal needs to be embraced by all the stakeholders in the University. This goal needs to become part of our culture and guide us in everything that we do. To achieve our goal, we must create and nurture an academic community focused on achieving excellence in research and teaching along with an atmosphere of intellectual stimulation and creativity. To achieve this goal, we must attract the best and brightest academics and integrate them seamlessly into our community.

Alongside this grand goal, we must not forget our mission to contribute to and develop our immediate environment and the Negev. Indeed, a university's success is tied to its commitment to instilling values in its students, and in the academic products that result from years of persistence and of commitment to excellence. Our ability to impact Beer-Sheva and the Negev, to impact Israel and to impact the world, derives first and foremost from our commitment to academic excellence, and ever improving academic standing and international reputation.

Recommendation #14: The university should undergo an in-depth branding process

The University has not undergone a strategic branding process. While extensive marketing has been done, this should not be confused with branding. Other universities in Israel and abroad have successfully utilized a well-thought out branding strategy to leverage the university's strengths and to change both the internal and external perception of it.

A branding analysis should be considered once the strategic road map has been adopted. While preliminary analysis has been carried out over the past year both at the faculty and University level, an in-depth analysis is needed to identify the unique selling points of BGU.

3.7 INTERNATIONALIZATION

BGU strives to integrate international students, both part-time and full-time, within its regular degree programs. Over the past few years, we have moved away from a segregated overseas program in English, preferring to utilize internationalization as an opportunity to add classes given in English into the regular curricula, and to encourage interactions between foreign and Israeli students. As such, dormitories are also integrated between foreign and local students.

All graduate degree programs should move towards English tracks as the number of foreign students rises. This is already the standard on the Sde Boker campus, and in the Faculties of Engineering Sciences, Natural Sciences and Health Sciences.

While internationalization in the past was often equated with the signing of multiple MoUs, greater attention must be given to strategic partnership formation. Over the past 12 months, concerted efforts have been made with the following institutions: Oxford University, Arizona State University, Brown University, MIT, Emory, Case-Western, Drexel, AIBAN (India), McGill University, Hong Kong Institute of Technology, and Lanzhou University.

In terms of internationalization, e-learning can be a real game-changer and opens up possibilities of joint degree programs with other universities and of having foreign guest lecturers.

As Ben-Gurion University of the Negev seeks to increase its international exposure, we must increase our offerings of English-language courses, offer unique programs in English which leverage the advantages of a BGU education, and develop programs with strategic partners. These must be fostered especially in India, China and Africa, areas where BGU has had little exposure.

3.8 OPPORTUNITIES FOR EXCELLENCE / FOCUS AREAS

While BGU is a comprehensive university, limited resources, and a cramped competitive landscape, mandate the need for clear decisions in terms of key areas for investment. Indeed, an increase in BGU's reputation and visibility in specific fields will increase our ability to attract researchers, students and funding across all fields of study. This is not to say that we will **only** support specific fields, or that we will promote cross-discipline competition within the University. Such approaches can lead to demoralization and hurt the overall BGU brand. Indeed, all fields must excel. But at the same time, we must maintain transparency in our development priorities.

The following areas were recognized numerous times throughout the strategic processes, by academic staff, administrative staff, and students, as interdisciplinary focus areas for BGU's future.³

³ Please note that the recommendations here are all for interdisciplinary fields that need further development, and do not negate the excellence present in specific existing departments. This document did not set out to do a field by field evaluation of the University.

Desert studies / Climate change

Ben-Gurion University of the Negev, just by name, has to have an advantage in "all things desert." The Jacob Blaustein Institutes for Desert Research (BIDR) in Sde Boker have benefited from generous funding, and have succeeded in attracting foreign students. In the specific field of water, BGU is the top-ranked university in Israel, and in the top 150 worldwide.

Recommendation #15: Establishment of a new faculty or school of Sustainability and Climate Change

The new faculty or school could be comprised of BIDR, Geography, Earth Sciences, Environmental Engineering, ecology researchers from Life Sciences, and any other interested faculty members. Such a new unit should offer new B.Sc. and B.A. degrees in relevant fields that can be integrated as a major or minor with existing degrees in other faculties, offer a complete undergraduate degree in English, in addition to the existing graduate research degrees in each department/institute. A specific strategic plan should be developed aiming to integrate researchers at the Marcus Family Campus and the Blaustein Institutes, encouraging cross-unit collaboration, especially in the fields of climate change, energy, and water, all with the aim of raising the research outputs of the University in these fields.

This new faculty or school will allow for the hiring of interdisciplinary researchers whose research interests are diverse and not focused in one particular area. These researchers would be able to offer teaching in various units and in the school, thereby also attracting students whose interests are interdisciplinary.

Israel studies

Clearly Ben-Gurion University of the Negev, just by its name, has to have an advantage in "all things Ben-Gurion and Israel." By housing for example, the Ben-Gurion Archives, the Amos Oz archives, and the Herzog archives, BGU has an advantage over other universities in Israel. However, the CHE-ranked research output of the relevant units can be improved, and the number of PhD students

significantly increased. Here the needed change appears to be one of culture, and not of investment. However, the potential for world leadership is clear.

Recommendation #16: Establishment of a new school or center for Israel Studies

The new school/center could include HEKSHERIM - The Research Institute for Jewish and Israeli Literature & Culture, Ben-Gurion Research Institute for the Study of Israel and Zionism, and other related departments, including Hebrew Literature and Hebrew Language.

Cyber and computer science

The founding of the Deutsche Telekom Innovation Labs, together with the localization of the National Cyber Security Center to the ATP, have placed BGU in a unique position for promoting cyber-based research and education. While most of the major players are still located in the Tel Aviv area, BGU has become known as a go-to place for cyber education, and the Department of Software and Information Systems Engineering is sought after both in terms of students and new faculty. Research outputs are among the highest in the University. Similarly, the Department of Computer Science is highly sought after by undergraduate students, and Department members excel in a number of fields. The planned co-location of the IDF cyber intelligence (8200) and technology units adjacent to the campus raises opportunities for new educational and research programs.

Recommendation #17: Establishment of a new faculty or school of "Hi-Tech"

The new faculty or school could be comprised of the Department of Software and Information Systems Engineering, the Department of Computer Science, and the School of Electrical and Computer Engineering. The new faculty should offer both existing B.Eng. and B.Sc. undergraduate degrees, as well as novel programs in cyber, in addition to the existing research degrees in each department, as well as minors or smaller courses in data or computer sciences for humanities and social science students.

3.5 ACADEMICS

Recommendation #11: Promote changes in the Academic Constitution and Bylaws to encourage excellence and to enable academic leadership.

Senate

According to the University Constitution, the Senate is the highest academic authority in the University, which oversees its academic functioning. In recent years, the potential of the Senate to influence the academic development of the University has been underutilized. The Senate should take a larger role in leading changes in academic issues such as curricula and teaching, and in oversight of academic programs. Recommendations 12 and 13 below relate to this purpose.

As the highest academic authority, it behooves a university community which has set forth “academic excellence” as both a value and a goal, to have the Senate comprised of those academics who have reached the pinnacle of academic achievement in the University, that is, those who have attained the rank of Full Professor. Most other universities in Israel and abroad use similar structures. Such a change will enforce the message that the University values academic achievement. As a side effect, it also limits the potential problems of junior faculty (e.g., associate professors) needing to consider the political consequences of their actions in the Senate. The needs of associate professors, senior lecturers, and lecturers can be met by single representatives of each group.

Leadership terms

Effective leadership requires the ability to both develop strategy and see it through. Considering that many strategic decisions necessitate brave and often difficult decisions, it is essential that the University leadership at all levels have the opportunity of seeing a process mature, before facing re-election pressures.

As such, the following changes in leadership terms are recommended:

- President (currently three 4-year terms): two 5-year terms
- Rector (currently two 4-year terms): 1st term of five years, followed by a 2nd term of three years
- Dean (currently two 3-year terms): 1st term of five years, followed by a second term of three years
- Department / school head (currently 2 or 3 years): two 3-year terms

Curricula

Recommendation #12: Establish a University-wide Curriculum Committee that has the authority to review and demand changes in current curricula, and to initiate novel programs.

As mentioned above, students at BGU are overall dissatisfied (relative to students at competing universities in Israel) with the curricula at BGU. Students feel that the curricula are outdated and do not adequately prepare them for the job market. Often the curriculum employed has not been seriously reevaluated in many years. Today’s students grew up in an information society and have little trouble finding information independently. Thus, the classic role of the university curriculum in providing facts and information is less relevant than in the past. At the same time, today’s students are used to having choices and personal freedom, and have already benefited from experience-based teaching in some high schools and in the army. Moreover, many of the issues concerning our students necessitate inter- and supra-disciplinary training and skillsets, which are often well beyond classic disciplinary degrees offered by universities. Issues such as sustainability, cognition, disability studies, robotics, etc., are not defined by a single classic field. As such, our curricula need to be reevaluated and restructured to accommodate and leverage these trends.

At the same time, we can reemphasize the role of the University in teaching the essential academic skills of critical thinking, expression in writing and in speech, as well as consider requiring courses in economics,

proposal writing, entrepreneurship, etc., which are increasingly relevant for many careers. Major-specific requirements can be streamlined in many cases to allow for interdisciplinary studies, and for students to take courses in other faculties or programs. Such flexibility – “personalized education” – will be attractive to perspective students, and if employed wisely, can yield excellent academic results. We must also utilize our advantage of having great scientists and scholars teaching, in that all our teaching must be connected to the research going on in our University. Students are forgiving of deficits in teaching quality (e.g., charisma), when they feel that a world leader is teaching them, and that they are being exposed to cutting-edge material. Thus, a reduction in dependence on external lecturers is recommended.

We should utilize the new CHE standards which allow for up to 1/3 of a degree to be completed by courses outside of academia (e.g., army courses, etc.). Along a similar vein, the CHE also allows for up to 1/3 of a degree to be given online. Adoption of these new venues will not only revolutionize the way we teach, but will also enhance our students’ flexibility, thereby enabling them to work during their studies. Indeed, the vast majority of students need to work while pursuing a university degree, and such flexibility will be attractive to students (as found by other institutions that have already adopted such approaches). *BGU’s response to the COVID-19 pandemic shows that a rapid shift to online approaches is not only possible, but in many cases also desirable.*²

Recommendation #13: Establish a University-wide Center for Excellence and Innovation in Teaching, which will have the resources and authority to make sweeping changes in the way BGU teaches.

Teaching methods

In the survey mentioned above in Figure 6, BGU lecturers were ranked among the lowest in Israel when it comes to adoption of new teaching methods, and in

general interest of the lectures. As mentioned, today’s students are adept members of the information society and usually have little trouble finding information independently. Teaching methods that move away from the classic lecture are essential. The proper use of technology, distance learning, e-learning, experience-based methods, etc., have not been given sufficient room at BGU.

Infrastructure

Our students’ experiences are directly related to the facilities provided. Hence, facilities, including lecture halls, seminar rooms, teaching laboratories, and computer rooms, must be kept up to standard. In the same survey, our teaching assistants received relatively positive scores. Teaching aids (exercises, etc.) are critical and should continue to get proper attention. The computing infrastructure should allow for the easy use of recording, forums, etc. Undergraduate laboratories need updating. Physical spaces where students can connect to online learning should be established.

3.6 BRANDING

The reputation of BGU was identified as a key issue which influences our ability to attract talent, both faculty and students. Reputation refers to how the University is judged or perceived by others. In some cases, the BGU reputation is related to the KPIs listed in the Introduction. Yet overall, reputation is also a function of image. For example, many of the University’s strengths and successes are not recognized either in Israel or abroad. BGU could be considered as “Israel’s best kept secret.”

²This report was formulated prior to the COVID-19 pandemic reaching Israel. In certain places, the plan has been modified.

3.3 RESEARCH

Recommendation #7: Increase funding and change administrative procedures to encourage research excellence.

While particular researchers across the faculties are recognized at a national and international level, overall, we lag behind the leading universities in nearly all major parameters (Part 1). Many of the changes recommended in this document are aimed at rectifying this. For example, changes in curricula and teaching cooperation between departments (Section 3.5) should lead to a reduction in the number of hours committed to lecturing, freeing up time for research. A change in the administrative structure (Section 3.4), such as streamlining or re-ordering, or establishment of shared research administrative services could also free up hours for research.

However, specific changes in the research climate at BGU can also positively influence the impact of our research output. The following is a list for implementation by the Vice President for Research and Development:

- Development of scientific infrastructure and common expensive equipment
- Development of “scientific services” units, essential for the promotion of high-level research, including highly qualified technical staff
- Consulting and administrative help in grant preparation and submission
- In-house grants to promote supra-disciplinary research centers

Furthermore, many researchers experience at some point a financial crisis which inhibits further research development. Mechanisms need to be developed to help active scientists navigate this “hump” to regain productivity.

In parallel with these efforts, the University has to encourage a culture where not having research grants and not being productive academically is frowned upon

and can have consequences (e.g., increased teaching load, limitations on use of travel funds, etc.).

Libraries

A leading research university needs to have libraries that can provide the necessary tools needed for research in all areas, both digital and in the library collections. These services are imperative to allow researchers immediate access to materials they need, while also providing cutting-edge professional guidance by well-trained librarians regarding myriad areas from information technology and digital tools to archival and printed materials.

At present, the libraries are not run as one integral unit whose function reflects those of leading university libraries in Israel and abroad. *The BGU libraries, and thus the research at BGU, would benefit from an international review committee for QA and recommendations for future directions of the libraries at BGU.*

3.4 ADMINISTRATION

The importance of work plans

Recommendation #8: Develop University and faculty work plans.

The first strategic leadership seminar identified that the modus vivendi of the University has been that the “budget” is the defining point of strategy. In absence of a larger vision and plan, the annual budget, and budgetary decisions, define the strategy of University functioning. While the budget is balanced, and often shows a year-end budgetary surplus, this approach does not promote long-term planning.

Multi-year work plans are essential for both understanding the status quo and for defining specific plans of action needed to reach the future goal of becoming a leading university worldwide and Israel’s outstanding university. All university units, academic and administrative, should develop work plans that encompass KPIs with clear goals and milestones, and which dovetail with the strategy

of recruiting talent. For academic units, this should include modeling financial considerations of student numbers (undergrad and graduate), research, academic positions, administrative positions, and developing plans for academic field development with eyes to future needs and emerging trends. These work plans should be modified each year, following consultation with the Rector and Director General, and overseen by the President. Such plans clearly influence faculty recruitment, as unit heads can strategically plan hiring, building up of critical mass, and shape organizational culture (as decisions will be made based on data and strategy). Likewise, they will influence overall research, as additional resources will be developed. Outside consultants can be employed to aid in building such work plans.

Recommendation #9: Initiation of a University-wide “anti-red tape” process.

BGU is characterized by numerous regulations and work procedures, which are often a function of an administrative structure that has not developed in tandem with the university’s growth. While as a public institution, the University has to adhere to the prescribed administrative standards determined by government (e.g., public tender regulations), many of the internal regulations were developed over the years in response to particular events, without considering the overall effect of a particular regulation. As such, the University is perceived by students, academic faculty and administration alike as having excessive red-tape. This excessive bureaucracy prohibits mid-level administrators from making autonomous decisions, leads to a heavy administrative burden on senior administrators, often for minor decisions, and delays numerous processes.

According to a number of mid-level administrators, many processes could be optimized with better use of IT, changes in administrative organizational structures, and ownership of processes. Often, there is little coordination between different administrative branches, which could be coordinated at the level of building administrators.

Overall, this red-tape leads to frustration and alienation.

The “anti-red tape” process will examine all the administrative structures and procedures with the aim of simplifying work processes, reducing administrative loads so as to streamline processes, and expanding administrative autonomy to mid-level administrators. This could be carried out in four steps:

1. Identification of processes that suffer from a high bureaucratic load
2. Mapping of the existing authorities and responsibilities
3. Developing a plan for reducing the bureaucratic load for all sectors of the University
4. Restructuring administrative bodies to align with our goal

Recommendation #10: Investment in the University IT system

Information Technology was universally identified as an area where the university needs to make major strides in terms of infrastructure, manpower, and approaches. This is true for both for academic and administrative purposes. For example, deans and department heads do not have access to real-time data (e.g., numbers of students per program, graduate students per mentor, class sizes, etc.). The university-wide systems do not cross talk (e.g., human resources, research authority, purchasing, etc.). Many processes could be made redundant with proper use of technology and automation.

The quality of our IT infrastructure directly affects research and teaching quality. In an increasingly big data-oriented research environment, our ability to compete is also dependent on the quality and capacity of our computing systems. The rapid move to on-line teaching necessitated by the COVID-19 pandemic spotlighted the deficiencies in our teaching technologies, such as classroom filming, and these must be rapidly upgraded.

The framework of “institutes,” “programs,” “centers,” and others could continue to serve a possible base for teaching, research cooperation, and the promotion of seminars. However, they will do so without independent allocations, unless in specific cases of technical and service units, or to promote interdisciplinarity.

Under the current faculty structure at BGU (and this itself will be further discussed below), certain schools need to be either shared between faculties, or a reorganization set up that moves existing faculty members from one faculty to another, or even the establishment of new faculties. Along this vein, solutions to at least four specific cases need special and acute consideration:

1. **Environmental sciences / sustainability / climate studies.** The Faculties of Natural Sciences, Humanities and Social Sciences, Engineering Sciences, and the Blaustein Institutes for Desert Research, all claim ownership of these fields, and despite over a decade of discussions, no integrated programs have emerged.
2. **Information systems / computer science.** The University offers a number of degrees in the Faculties of Natural Sciences and Engineering Sciences, containing the words “computer,” “computing,” “software” or “data.” From the students’ perspective, the distinction is unclear, academic registration is unclear, and advanced students are restricted in their fields of research.
3. **Life Sciences.** Biology degrees and research are competitively promoted in three faculties (Health Sciences, Natural Sciences, Engineering Sciences) and one research institute (Blaustein Institutes for Desert Research, Sde Boker Campus).
4. **Brain sciences.** The Faculties of Natural Sciences, Humanities and Social Sciences, Health Sciences, and Engineering Sciences all contain researchers working on neuro and cognitive sciences, in addition to the supra-faculty-based Department of Cognitive and Brain Studies. The current Inter-Faculty School of Brain Sciences attempts to coordinate this complexity, but with no real authority.

Solutions to these specific issues are critical to the development of excellence at the University, and are further elaborated in section 3.8 below, following a consideration of BGU’s relative strengths, opportunities, and the considerations above.

Recommendation #3: Administrative separation between “department” and the “academic teaching program”

The current covalent linkage between academic unit and academic program hinders the overall academic development of the University. Under the current structure, cooperation between departments / programs is inherently discouraged, as cooperation leads to resource dilution. Furthermore, this linkage inhibits the development of novel academic programs, since such initiatives are automatically associated with an increase in both academic manpower and administrative load, even though in many cases the program could easily be handled by current resources.

An administrative separation between department and academic structure would allow for the development of novel, and often interdisciplinary, programs. Coordination through faculties or through the Rector’s office would assure equity in teaching loads and resource allocation. A possible paradigm is seen in the newly created School of Electrical and Computer Engineering, which offers at least two different degrees, with shared courses in the first and second years, and flexibility in student registration. Such a separation would allow the integration of courses from diverse faculties, e.g., teachers from Public Policy could easily be involved in courses from Life Sciences.

Recommendation #4: Development and implementation of an academic leadership training program

The transformation into new structures, and the central position of the head of the department / school, obligates us to make a special effort to appoint high quality leaders. This would be made possible by concentrating efforts, especially during the beginning of this journey, in establishing a new management culture.

It is therefore recommended that before assuming their position, the head of a department / school undergo leadership training relevant to managing a university unit. Several paradigms exist, such as that provided by the “Leadership in Academia” program run through the CHE, or HFP Consulting from Switzerland. The University should develop a customized leadership training protocol, which takes into account the BGU DNA, and that would identify and nurture academic and administrative leadership at all levels.

3.2 FACULTY RECRUITMENT

Recommendation #5: Clarification and tightening of processes involving academic recruitment, granting of tenure, and promotion

The clearest way to promote excellence is through high standards for hiring, tenure and promotion. Indeed, the strategy identified by the University leadership, “Recruitment and attraction of outstanding stars and young faculty to the University, retaining and nurturing them,” is key to the success of this strategic program, and many of the recommendations here influence our ability to recruit and retain academic talent. The academic restructuring recommendations in sections 3.1 and 3.8 are designed foremost to enable excellence in recruitment.

More specifically, we recommend developing several specific processes to improve academic recruitment:

- Targeted head-hunting of “academic stars,” both early career and established academics.
- An annual / biannual “roadshow” led by the President and Rector, to academic centers in the US and Europe, to meet and recruit Israeli postdocs.
- Each faculty and department or school should engage in an active discussion with their most senior and established scientists to develop hiring, tenure and promotion expectation and standards to fit the unit. These should include considerations of publications, grants, teaching, service, and expected metrics. *We recognize that standards are constantly evolving,*

and general considerations and specific suggestions should serve as guidelines for encouraging further excellence, and are not intended to replace the sovereignty of individual promotion/tenure committees. However, as a rule of thumb, quality of publication venues should be the first and foremost indicator of excellence, not quantity.

All recruitment processes must also consider issues of diversity. By giving attention to diversity, whether in gender, or what President Reuven Rivlin describes as “tribes” (Secular Jews, Arabs, ultra-Orthodox Jews, etc.), we increase our chances of promoting excellence. Indeed, potential excellence is often missed in societies that do not know how to promote diverse populations. Female students contemplating academic careers perform better in institutions that provide women role models in senior positions. Accordingly, the singular reliance on standardized testing metrics marginalizes potential students who could develop into world-class academics. We should also consider attracting academic staff who are not connected to Israel by birth or religion, thereby also strengthening our international appeal and cultural diversity. *Adoption of diversity as a criterion in recruitment increases our potential for excellence.*

Recommendation #6: Establishment of a centralized new faculty integration office.

Our ability to attract talent is also connected to our ability to successfully integrate new recruits into BGU and to get their laboratories up and running. We must project the image of a university that does the utmost to enable both the personal and scientific success of young academics. We need to promote a narrative whereby young academics effortlessly build their futures at BGU. One way to do this is the establishment of a new Faculty Member Integration Office. This office, which will be under the authority of the Office of the Rector, should coordinate HR, construction, and research administration efforts for young faculty, giving new academic recruits a personalized service providing both administrative and academic mentoring.

That this variation throughout campus hampers academic development, is not a new insight. *Indeed, a constant theme throughout the strategic processes was that the current structure is at the very least “bothersome” and in some cases “a liability.”* Yet, while this has been obvious for years, the initiative for making needed change has been lacking. Indeed, the current ambiguities and overlaps were not the result of a deliberate set policy, or a result of specific academic needs; rather, in most cases, these structures either came into being over many years as the result of specific donations, or were actively pursued due to interpersonal intrigue.

From an academic point of view, the large number of units has several disadvantages:

- a. Small units often lack the critical mass needed to develop excellence, especially as the present financial structure does not encourage (and indeed often penalizes) cooperation between units.
- b. In several cases, different units, often in different faculties, overlap in terms of scientific research and academic scope. This leads to unnecessary competition and cannibalism, blurs our message as a University, and hinders the promotion of excellence.
- c. Small departments dedicated to preserving narrow disciplines inhibit the development of interdisciplinary fields.
- d. Most units are directly subordinate to a faculty dean. Yet, in large heterogeneous faculties, the dean does not have sufficient levels of expertise to effectively develop or manage the subordinate units.
- e. In many cases, units such as departments are synonymous with academic programs, and indeed, the creation of a new academic program was the rationale for the founding of a new department. *This type of linkage inhibits flexibility in curricular development, perpetuates the status quo, inhibits the development of new interdisciplinary programs, and discourages free movement of graduate students across the disciplines.*

While academia in general is inherently prone to justifying current structures, the need to save the integrity of the small unit in its present form is questionable at best. *This complexity is reflected in the way the University assigns academic staff positions and budgets, negatively affects recruitment, inhibits interdisciplinarity, and generally negatively influences overall academic decisions.*

While officially, the allocation of academic positions is controlled by the Rector, in practice, each unit has a known and set number of academic positions, and the dean or the Rector rarely moves a position between units. “Positions” are considered property of the unit, and can even be exchanged for cash. Under such conditions, it is impossible to maintain long-term standards that would facilitate an orderly development of the University; there is a tendency not to change the unit’s size, even in cases where such changes are justified due to changes in student numbers or development of other interests. Thus, while officially the Rector has complete authority in terms of position allocation, in practice, the Rector has difficulties in managing allocations for so many units. In some cases, allocation at the faculty level can be a solution, provided the dean has the authority and willingness to carry out a reallocation. In practice, this is rarely, if ever, done and some faculties may be too heterogeneous for this to be feasible.

Three non-exclusive solutions are proposed here:

1. An evolution in academic administrative structure such that the particular departments or schools will be of the size that is optimal for the management of academic positions in particular, enable interdisciplinarity, and for academic management in general. Utilizing the proposed structure will resolve many of the hurdles described above. Within the new structure, there would still be a place for smaller structures within the department or school, but not as independent, budgeted entities in terms of finances or positions.

2. A separation between “department” and “academic program,” whereby some academic programs could be administered at the faculty or University level, or have multiple programs in a single department or school.
3. Academic positions do not belong to an academic unit, but are allocated to the unit for as long as the researcher appointed is employed by the University. Positions that become available automatically revolve back to the Rector’s office where they will be reallocated according to the academic goals of the University.

Recommendation #2: Restructuring into larger departments / schools / institutes

- All present University departments and/or schools will be clustered into larger units, such that the University will be comprised of ~ 25 departments / schools.
- Each of these larger units will be subordinate to *one or more* of the faculties.
- Each department / school will include about 20 – 50 staff members.
- The department / school will be independent financially, and manage the allotted number of academic positions assigned by the University’s management.
- The allotted number of academic positions will be reviewed on a rolling basis by the Rector and will be adjusted over time, in accordance with clear work plans (see 3.4 below).
- Conceivably, these larger units could contain a number of smaller structures for teaching, research or other purposes, but these smaller units would not be allocated independent academic positions or budgets.

- The transformation into a structure comprised of large departments or schools is not designed a priori to reduce overall administrative costs, but rather to redistribute / redesign the administrative structure, in a manner that will suit the structure, and be proportional to department / school size.

Advantages of the new structure:

The consolidation of the University into this framework provides advantages in academic recruiting, in standardization of tenure and promotion decisions, and in promoting interdisciplinarity, or the development of new fields.

Allocation of the academic responsibility to the larger department / school will provide greater flexibility in hiring, in medium- and long-term strategic planning, and, if managed well, can promote interdisciplinary hiring and interactions. While there is the potential for specific disciplines to shrink in size, this will be offset, overall, by the potential development of new disciplines.

The distribution of powers between the new large departments / schools and the faculties will vary from one faculty to another. In some faculties, advanced studies may be managed on the faculty level, while in others, advanced studies may be managed on the department/school level. In some cases, the faculty itself may be synonymous with the main department being allocated positions according to the overall academic strategy of the faculty and University.

As the heads of these larger units will naturally assume greater authority and responsibility for academic and administrative matters, deans will retain overall responsibility and be freed to pursue larger developmental issues, such as long term academic planning, including the development of new research fields, developing and advancing interdisciplinary research and teaching subjects across departments, schools and faculties, managing areas and equipment that are in use by more than one unit in the faculty, etc.

Part 3. Recommendations: BGU – Beyond 50 and Towards 100

c. Positive factors that leverage the strategy

A number of factors were identified, which give BGU an advantage in recruiting talent. These include:

- The new North Campus
- A staff with a clear and deep connection to the “BGU spirit”
- Islands of true national and international excellence
- Reputation of a young and dynamic university with the ability to be flexible
- Negev-specific areas of research
- A socially-aware community
- The Marcus Endowment
- Soroka University Medical Center on campus
- National importance with historical connection to Israel’s first prime minister
- Relative low cost-of-living
- The move of the Israel Defense Forces (IDF) units adjacent to the North Campus
- The Advanced Technologies Park
- Excellent research interactions with the private sector



e. Solutions needed to remove these roadblocks

- Changes in the academic structure
- Improved recruitment methods for selecting excellent candidates
- Improving the overall new faculty member integration infrastructure and processes
- Organizational culture design that promotes excellence
- Reduction of administrative load (red-tape)
- Improving university academic reputation
- Increased fundraising focused on the strategy

Task forces primarily comprised of participants of the second strategic workshop were set up to tackle each of these issues and to propose specific routes of action.

d. Roadblocks to implementing the strategy

Five key subjects were identified as roadblocks to success in attracting talent:

- Dispersion of scientific fields and lack of critical mass in many areas
- Recruitment procedures
- Relocation and integration processes for new recruits
- Organizational culture
- Academic reputation relative to other research universities in Israel

ROADBLOCKS

		Reputation	Recruitment	New faculty integration	Field dispersion	Organizational culture
PROPOSED ACTIONS	Work plans					
	Academic structure					
	Constitution & bylaws					
	Curriculum					
	Administration					
	Branding					
	Internationalization					
	Funding					

Figure 7 Project matrix illustrating roadblocks to progress at BGU (columns) juxtaposed with actions proposed to remove the roadblocks (rows). Places of intersection (orange boxes) indicate intersections where the proposed action will contribute to removing the roadblock.

With these findings in hand, the following plan aims at positioning BGU among the leading universities both in Israel and globally. The processes detailed in Part 2 identified a number of key roadblocks and potential actions that affect the functioning of the University. These are summarized in Figure 7.

3.1 UNIVERSITY ACADEMIC STRUCTURE

Of all the issues raised in the strategic seminars and various roundtables, the University's current academic structure was universally recognized as a liability to future development. Yet consensus was difficult to reach, as the changes needed immediately affect all those involved personally. The various academic leadership were often unwilling to consider major changes due to either political or personal intrigue. This section deals with structural recommendations and raises the key issues. Section 3.8 deals with specific issues of reorganization.

Recommendation #1: Develop clear definitions and guidelines for the ontology of the various academic unit titles.

The University has about 65 units that are budgeted in terms of academic faculty positions. These units vary in size from 2 to 36 faculty members. In terms used by the University, the term “unit” refers to faculties (e.g., the Faculty of Engineering Sciences), schools (e.g., School of Electrical and Computer Engineering), departments (e.g., Department of Communications), programs (e.g., Program in Conflict Management and Resolution), institutes (e.g., Ben-Gurion Research Institute for the Study of Israel and Zionism) and “centers” (e.g., Tamar Golan Centre for Africa Studies). Below the level of “faculty,” the use of these terms often reveals little about the unit’s size and character, or its level of independence in terms of staff recruitment, tenure / promotion decisions, responsibility for curricular issues, students, graduate programs, research, etc. This is further compounded by differences in administrative resources, autonomy, and workloads of various academic leaders.

Part 2. Looking forward: Methodology and Findings for Developing a Strategic Plan

THE STRATEGIC PLAN WAS DEvised THROUGH SEVERAL PROCESSES:

1. BGyoU Impact

BGyoU Impact is a strategic initiative launched in January 2019, immediately following my taking office as President. The goal of BGyoU Impact was to engage the three major stakeholder groups that interact daily in the BGU experience – academic faculty, administrative and technical staff, and students – in developing the future strategy of BGU, beyond its 50th jubilee. Underlying this initiative was the understanding that only through the coordinated efforts of all three of these populations, could we eventually identify the key areas where attention is needed, and reach an implementable plan for change.

BGyoU Impact was carried out in several stages:

- February – March 2019: A digital platform** (Appendix 2) where respondents were asked the following questions:
 - What area needs to be strengthened in order to push the university forward?
 - What do we do well and should keep doing even better?
 - What is your big idea for BGU?
- April – June 2019: Roundtable discussions** where members of all three stakeholder groups were asked to reach a consensus on the three areas needing attention to improve the University. All ideas raised were catalogued for further analysis and attention (Appendix 2).
- July 2019 – January 2020: Homogenous focus groups** representing different hierarchies within the university, both academic and administrative (e.g., department heads by faculty, unit heads, deputy directors, etc.) (Appendix 2).

Summary of Main Findings

- Chronic lack of communication between the three stakeholder groups was juxtaposed with distrust between them. While all sectors agreed on these two issues, there was a clear lack of ownership, with each group finding blame in the other groups.
- An overall lack of organizational culture that promotes excellence.
- Consensus was reached as to the core issues needed to improve the University. These included improvements in teaching, research, and institutional culture / structure.

In addition, a number of other more specific issues were recognized for further attention. These include:

- Branding
- Connection to Beer-Sheva and the Negev
- Connection to industry
- Information/computer infrastructure
- Internationalization
- Gender equity
- Multidisciplinarity
- Sustainability and green campus

2. Student Survey

To garner a more complete understanding of the relationship between our students and the University, an in-depth survey of both current and potential students was conducted by an outside contractor. The survey, carried out in July 2019, sought to identify strengths and weaknesses of the University in the eyes of our students, as well as of potential students, in comparison to opinions of students from other universities.

Findings

The survey results identified that a major strength of BGU is that our students consider the BGU degree extremely prestigious and useful for future success (solid blue triangle in Figure 6). In other words, our students, as compared to students from other universities, believe

that a BGU education gives them an advantage upon entering the job market. This perceived advantage was borne out among students across all faculties. Interestingly, this perception was not shared by potential students, who chose BGU based primarily on social considerations. This finding has already influenced the marketing plan for prospective students for the coming academic year.

On the other hand, this survey revealed that students at BGU are overall dissatisfied with the curricula and teaching at BGU, relative to students at competing universities in Israel (orange inverted triangles in Figure 6). Students believe that the curricula are outdated and do not adequately prepare them for the job market. Moreover, BGU lecturers were ranked among the lowest in Israel when it comes to adoption of new teaching methods, and in general interest of the lectures.

3. Strategic Leadership Seminars

Several seminars were held with the following goals:

- Identifying the one goal toward which the University is working
- Deciding on the central strategy for reaching that goal
- Identifying the positive factors that leverage the strategy
- Identifying the roadblocks to implementing the strategy
- Proposing solutions needed to remove these roadblocks

The first seminar in July 2019 was attended by senior management – Chairman of the Executive Committee, President, Rector, Vice-Presidents, Vice-Rector, Director General, and Vice-Director General. The second seminar in September of 2019 was a two-day event attended by senior management, with the addition of all deans and administrative deputy directors. These were followed by a series of meetings of different compositions, mostly involving the participants of the second seminar. A third summary workshop was held in March 2020.

Results:

a. One goal toward which the University is working
 “We strive to be one of the most outstanding universities in the world and the leading university in Israel: in research, teaching and contribution to society.”

b. Strategy for reaching that goal
 “Recruitment and attraction of outstanding young faculty to the University along with leading established researchers, retaining and nurturing them.”

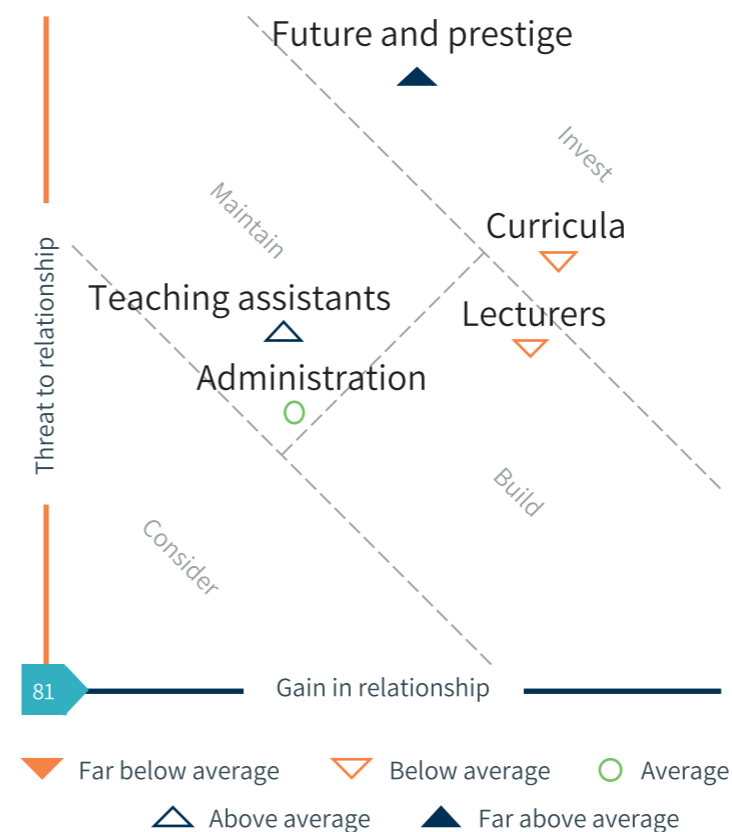
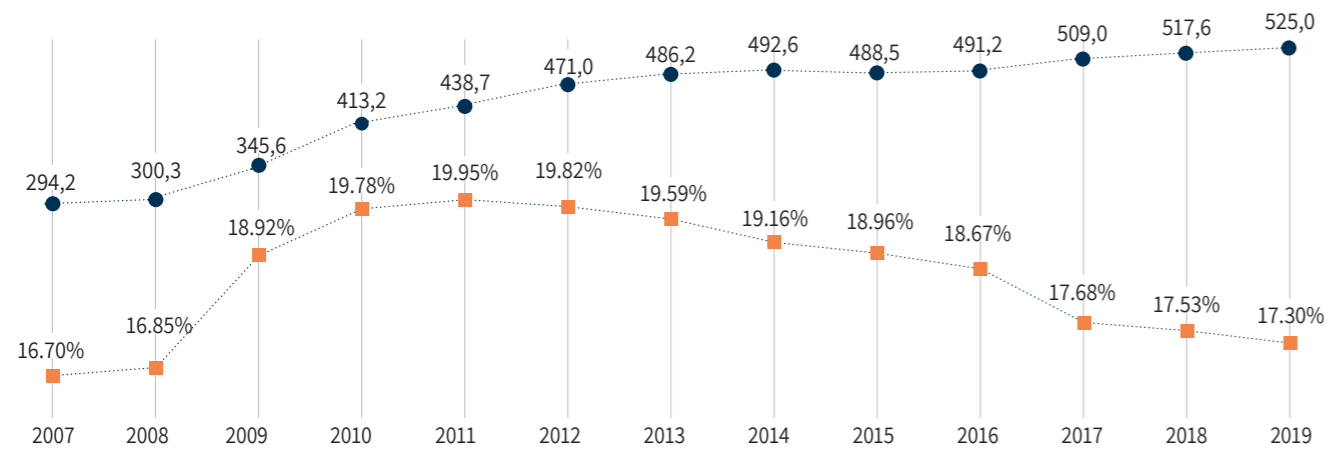


Figure 6. Graph illustrating TRI*M Index of BGU student responses relative to students from other Israeli universities. The triangles illustrate relative performance of BGU for the sector mentioned. The axes demarcate the potential negative and positive influence of the performance of each sector.

BGU's Portion of the Teaching Budget Model



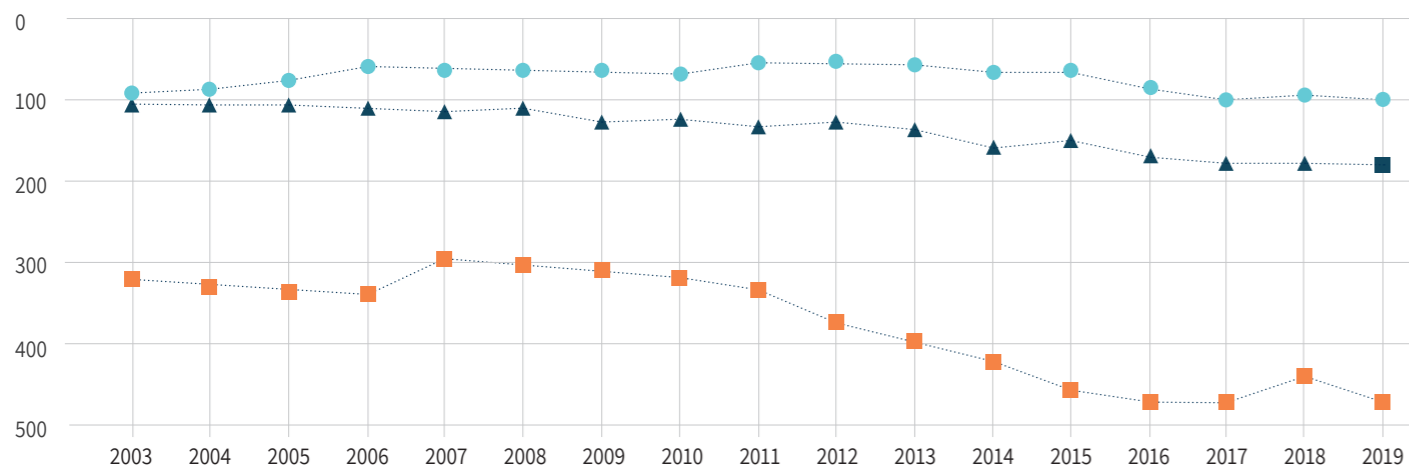
● BGU income from teaching model ■ BGU's portion of teaching model

Figure 3 BGU's funding from CHE according to the "teaching model." Blue line (top) shows actual amount (millions NIS), while the orange line is the proportional amount.

A similar picture is found in funding from the CHE teaching model (Figure 3). Over the past decade our share of this model has shrunk from 19.95% to 17.53%. This downward crawl continues in 2019-2020.

All of these indicators correlate with the consistent decline in BGU's international academic standing (Figure 4). While all ranking systems have built-in biases, and academic rankings in general are a matter of heated

Shanghai Ranking



● HUJI ▲ TAU ■ BGU

Figure 4 University rankings according to the Academic Ranking of World Universities (Shanghai). HUJI – Hebrew University of Jerusalem; TAU – Tel Aviv University; BGU – Ben-Gurion University of the Negev.

discussion, trends must be considered. According to all the major indices (e.g., Shanghai, NTU, Leiden, etc.), BGU's ranking has declined over the past decade, placing it in the 5th hundred of international universities.

True, a large number of universities from China and elsewhere have made great strides academically over the past two decades. However, BGU's decline cannot be explained solely based on the emergence of these universities. Over this same period, the Hebrew University of Jerusalem and Tel Aviv University, while declining slightly, have maintained stable positions in the 1st and 2nd hundred of international universities. According to the NTU ranking, which is based primarily on research outputs, 128 universities surpassed BGU in the international rankings over the past decade; these include seven from the USA, 12 from Australia, 43 from China, and 45 from Europe. In other words, the decline in global ranking is representative of a deeper problem.

A more in-depth analysis of these indices reveals that BGU's decline in position stems primarily from its relative decline in research output as measured in publications. Relative to other universities in Israel, researchers from BGU have published in journals with relatively mediocre reputations, and on average, these research articles are not as widely cited by the international academic community. In addition, researchers at BGU have not maximized cooperation with researchers in leading universities. Such cooperation would lead to higher impact and more highly-cited publications. This correlates with the normalized publications component of the CHE research model (Figure 5). For example, in the 2019 funding year, while BGU has more research students, and more research funding than Bar-Ilan or Haifa Universities, BGU ranked behind both in terms of CHE publication funding.

SUMMARY

There is no doubt that over the past decade, BGU has made important strides academically in both the national and international arenas. However, as the CHE funding models are competitive and relative, any advancement can be lost if other universities outperformed BGU in a particular parameter, even if BGU researchers improved their own output in any given year. Thus, we see a picture where stagnation in external research funding correlates with publication outputs, stagnation in CHE funding, and a decline in international reputation as other universities around the world fight for attention on the global stage.

National Rank by Publications per Faculty Member

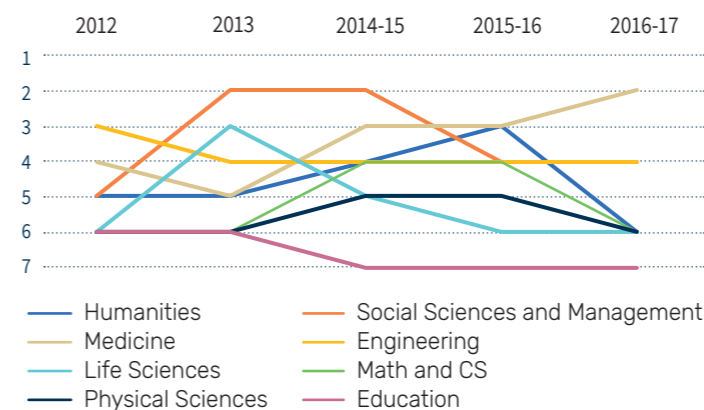


Figure 5 National rank of publication output normalized per faculty member, used in the CHE funding model. The rank of BGU, relative to other Israeli universities, is shown for each academic field per year. The number of institutions for each field varies.

Introduction: BGU – Beyond 50

MOTIVATION

Ben-Gurion University of the Negev (BGU) is the youngest of Israel's major research universities.¹ Founded in 1969, BGU was to have a major role in developing the Negev region so necessary for Israel's development. In the words of David Ben-Gurion: "Only the scholars and scientists who will sit at the gates of the Negev, those scholars and scientists who will become one with the expanses of the Negev, through constant observation and continuous research and experimentation, in the vast southern area of our country, will be able to expose its treasures."

Over the past 50 years BGU has grown from a small satellite campus of the Hebrew University and the Technion into Israel's 3rd largest university, with approximately 20,000 students, 900 senior (tenured and tenure-track) faculty, 1,000 teaching faculty, and 2,000 administrative and technical staff spread over three campuses, and two additional medical campuses. Its impact on Beer-Sheva and the Negev is evident in regional developments that were initiated by the University, including the Lillian and Larry Goodman Open Apartments Program, the location of the Beer-Sheva North train station next to campus, the initiation and development of the Advanced Technologies Park in collaboration with the Beer-Sheva Municipality, adjacent to campus, development in Beer-Sheva's Old City, including the Amos Oz House and the Lauder-BGU Employment Center, and the BGU Eilat Campus.

Ben-Gurion University of the Negev ranked 15th in the Nature Index of Young Universities published in November 2019, which ranks universities 50 years old or younger in the natural sciences worldwide. This past year, Ben-Gurion University also broke into the top 50 undergraduate programs globally that produce the most VC-backed entrepreneurs, according to the latest



ranking by PitchBook. These achievements are the result of a wide-ranging investment by the University in its students and faculty.

However, in parallel to this unprecedented growth and impact, a disturbing trend of declining international rankings has taken place over the past decade. This decline was accompanied by less than optimal metrics in terms of overall research funding, competitive funding from the Israel Council for Higher Education, and research outputs.

This plan seeks to define the current conditions of BGU, identify a clear goal for moving forward, present a strategy for reaching this goal, and outline the steps needed to fulfill that strategy. The strategic plan provides a blueprint for the University in its 6th decade and onwards.

¹This does not include the recently established Ariel University

Part 1. Current Status

KEY PERFORMANCE INDICATORS

As seen in Figure 1, from 2010 to 2018, research support levels, both external and internal, remained stagnant, at a time when external research funding from major agencies such as the Israel Science Foundation and European Research Council increased significantly.

Accordingly, over the past years, BGU has consistently lagged behind other universities in terms of funding from the Council for Higher Education (CHE) research model. While according to relative university size, BGU should garner 16% of CHE research funding, in 2019, we received only 12.7% of this allocation, a disappointing 1.9% relative increase (0.23% in actual terms) in the past five years (Figure 2). In comparison, in the 5-year period of 2007 – 2012, our share of this funding increased by 25% in relative terms (2.44% in actual terms). Unfortunately, the jump in funding in 2018 – 2019 was an isolated incident, and the regression towards the mean of the past year suggests that relative stagnation continues.

Research Funding (in millions \$)

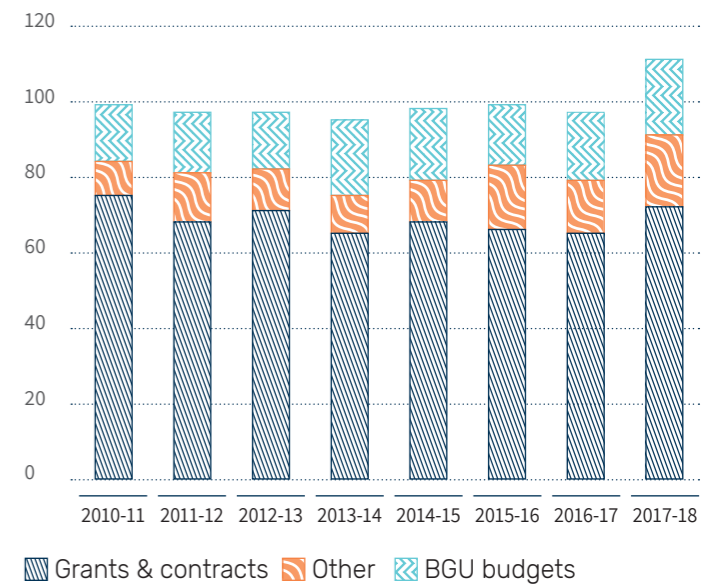


Figure 1 Total research funding at BGU from external (grey and orange) and internal (light blue) sources.

BGU's Portion of the Research Budget Model

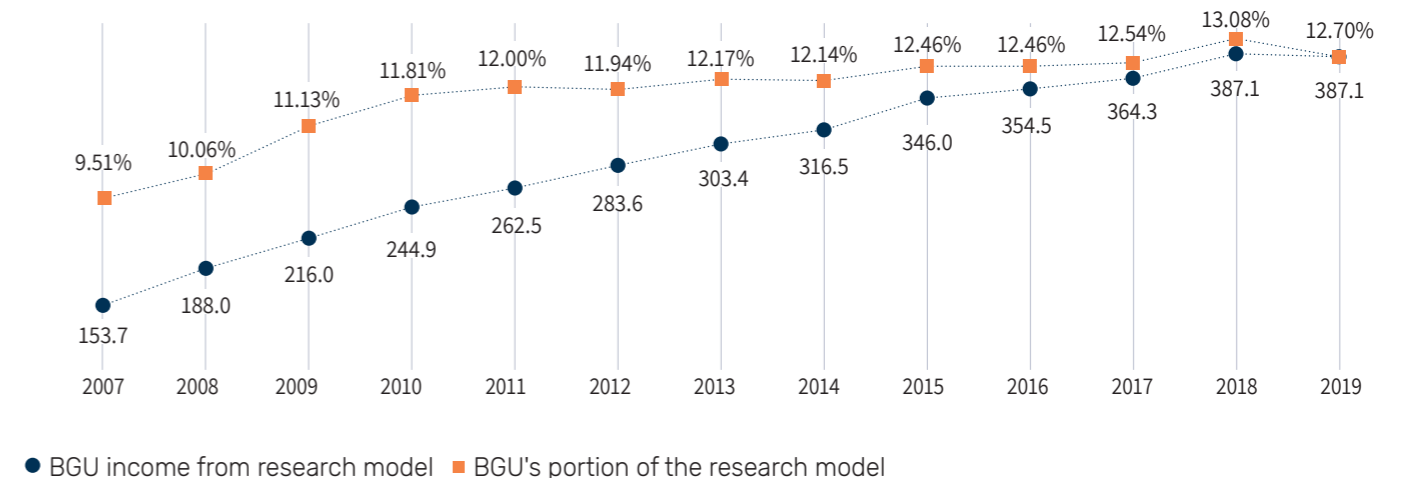


Figure 2 BGU's funding from CHE according to the "research model." Blue line shows actual amount (millions NIS), while the orange line (top) is the proportional amount.

Executive Summary

Ben-Gurion University of the Negev (BGU) is Israel's 3rd largest university, with 20,000 students and 900 senior faculty across three main campuses. Celebrating its 50th anniversary this year, BGU is justly proud of the growth and impact it has achieved thus far.

Nevertheless, a disturbing trend of declining international rankings has taken place over the past decade. An in-depth analysis of multiple indices reveals that BGU's decline in position stems primarily from its relative decline in research outputs. In other words, stagnation in external research funding correlates with publication outputs, and a decline in international reputation.

This strategic plan is the outcome of a process which sought to identify a clear goal for moving forward, present a strategy for reaching this goal, and outline the steps needed to realize that strategy.

The plan was developed through several steps: First, BGyoU Impact, an initiative launched to engage the University's three major stakeholder groups – academic faculty, administrative and technical staff, and students – in developing the future strategy of BGU, and agree on the areas most needing attention. Consensus was reached through roundtable sessions as to the core issues needed to advance the University. These included improvements in teaching, research, and institutional culture and structure.

Second, a Student Survey revealed weaknesses in curricula and teaching, though a BGU degree was considered prestigious and useful. Finally, a series of senior leadership strategy workshops helped refine the above insights and identify a single goal for the university: *"We strive to be one of the most outstanding universities in the world and the leading university in Israel: in research, teaching and contribution to society."* They also identified the strategy for reaching that goal:



"Recruitment and attraction of outstanding faculty to the University, retaining and nurturing them." The workshops further outlined positive factors that provide advantages, as well as roadblocks to implementing that strategy, and solutions needed to remove these roadblocks.

Task forces were set up to tackle each issue and propose specific courses of action. This strategic report presents eighteen specific recommendations for overcoming obstacles and moving forward in implementing the University's strategy and achieving its goal. These recommendations are divided into four areas targeted for action: The University's academic structure; achieving research excellence; procedural and bureaucratic reforms; and strategic developments to leverage areas where BGU already has an advantage.

Preface

Immediately upon being elected President of Ben-Gurion University of the Negev in August 2018, I embarked on an in-depth learning process to become acquainted with my new academic home. This process included numerous hours of discussions with former BGU presidents Prof. Avishay Braverman and Prof. Rivka Carmi, the then recently elected Rector, Prof. Chaim Hames, and meetings with faculty members, administration, and students. From these meetings, a picture emerged of a great university where all involved identify with the vision of David Ben-Gurion and of the importance of the university for the future of Israel; but also of a university in crisis, characterized by mistrust among the various stakeholders – a university which in many ways had trouble defining its purpose.

Thus, I realized that any attempt to develop and advance the University would have to first start with a cultural change, whereby stakeholders come to relate to each other as partners. As it was clear that a plan was needed to set the direction of the University, I chose to initiate a bottom-up process that would involve all stakeholders, and would be led by both the academic AND administrative leadership of the University, as a means of developing the mutual trust so lacking. Thus, working with the Rector, and the Director General and Vice-President, David Bareket, as partners, we were able to reach out to the entire University as a unified voice.

This process was to yield a defined strategic plan, which you hold here. While engaging a professional consulting firm to develop a strategy for the University would have yielded a plan in much less time, the process would have had no effect on the University from a sociological point of view, and would likely have little buy in, and thus little chance for implementation.

The publishing of this strategic plan is not an end in itself, but rather an essential stage in a process that includes culture change within the University.

The specific recommendations presented here were formulated following numerous discussions that included the Chairman of the Executive Committee, the vice-presidents, deans and heads of the administrative divisions, followed by consultation with the Rector and Director General. As much of this document concerns academic issues, fine tuning and implementation strategies were developed hand in hand with the Rector. The process continues, with taskforces already busy implementing each of the recommendations. The next stage will be to evaluate the implementation in light of the desired outputs.

The overall process was managed through the President's Office, and was led by Mr. Tal Ben-Haim, who joined me in envisioning and planning the process even before my arrival to BGU, and has been a daily partner in driving the strategic process from the outset. Ms. Nirit Segal, director of the President's Office, and Ms. Sivan Polity-Nagrin were essential for driving the process forward and Anat Ben-Harush from Human Resources was involved in and enabled many of the roundtable meetings. I also want to acknowledge the important roles of two amazing advisors, Mr. Shmulik Merhav, who advised me in understanding what "strategy" is and helped lead the senior leadership seminars, and Mr. David Chassid from Kantar Israel, who led the student survey, and helped us understand the intricacies of the results. I am indebted to all of them for their dedication to the University, tireless efforts, and personal support through this remarkable process.

Finally, I thank the hundreds of BGU community members listed in Appendix 3, who gave of their time, their candid thoughts, and commitment to BGU, to influence this plan.

Prof. Daniel Chamovitz

Contents

61	Executive Summary	47	3.3 Research	42	Desert studies / climate change
62	Preface	47	Recommendation #7: Increase funding and change administrative procedures to encourage research excellence.	42	Recommendation #15: Establishment of a new faculty or school of Sustainability and Climate Change
59	Introduction: BGU – Beyond 50	47	Libraries	42	Israel studies
59	Motivation	47	3.4 Administration	42	Recommendation #16: Establishment of a new school or center for Israel Studies
58	Part 1. Current Status	47	The importance of work plans	42	Cyber and computer science
58	Key Performance Indicators	47	Recommendation #8: Develop University and Faculty work plans.	42	Recommendation #17: Establishment of a new faculty or School of "Hi-Tech"
56	Summary	48	Recommendation #9: Initiation of a University-wide anti-red tape process.	41	Interdisciplinary research involving Soroka University Medical Center
55	Part 2. Looking Forward: Methodology and Findings for Developing a Strategic Plan	48	Recommendation #10: Investment in the University IT system	41	Industry – Academia interactions
55	1. BGyoU Impact	45	3.5 Academics	41	Areas to be developed
55	2. Student Survey	45	Recommendation #11: Promote changes in the Academic Constitution and Bylaws to encourage excellence and to enable academic leadership	41	Recommendation #18: Develop the Eilat Campus as a unique learning and research environment
54	3. Strategic Leadership Seminars	45	Leadership terms	40	Integration with the BGU-B7 Innovation District
52	Part 3. Recommendations: BGU – Beyond 50 and Towards 100	45	Curricula	40	Conclusion
52	3.1 University academic structure	45	Recommendation #12: Establish a University-wide Curriculum Committee that has the authority to review and demand changes in current curricula, and to initiate novel programs.	39	Addendum: COVID-19 as a case study for changes in University functioning
52	Recommendation #1: Develop clear definitions and guidelines for the ontology of the various academic unit titles.	44	Recommendation #13: Establish a University-wide Center for Excellence and Innovation in Teaching, which will have the resources and authority to make sweeping changes in the way BGU teaches.	38	Appendix 1: Summary of Recommendations
60	Recommendation #2: Restructuring into larger departments / schools / institutes	44	Teaching methods	37	Appendix 2: Data from BGyoU Impact
49	Recommendation #3: Administrative separation between "department" and the "academic teaching program"	44	Infrastructure	34	Appendix 3: Participants in the Strategic Process
49	Recommendation #4: Development and implementation of an academic leadership training program	44	3.6 Branding		
48	3.2 Faculty recruitment	43	Recommendation #14: The University should undergo an in-depth branding process		
48	Recommendation #5: Clarification and tightening of processes involving academic recruitment, granting of tenure, and promotion	43	3.7 Internationalization		
48	Recommendation #6: Establishment of a centralized new faculty integration office.	43	3.8 Opportunities for excellence / focus areas		



אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
Ben-Gurion University of the Negev

BGU BEYOND 50

Strategic Plan
for Ben-Gurion University
of the Negev

Prof. Daniel A. Chamovitz
President

August, 2020



For internal use only