



[An abbreviated English version follows the Hebrew one](#)

כ"ד בכסלו תש"פ
 2019 בדצמבר 22

שלום חברים,

אני מתנצל על העיכוב במשלוח עדכון שוטף, שנבע מעומס עבודה. פתיחת שנת הלימודים אופיינה בעיקר בהשלכות של הגידול יוצא הדופן במספר הסטודנטים ובהפעלת מערכת הכספים החדשה.

1. הוראה: כפי שכבר דווח, מספר הסטודנטים באוניברסיטה עלה בשיעור חסר תקדים. בתש"ף לומדים בשנה א' לתואר ראשון כ- 4,400 סטודנטים (לעומת 3,800 ב-תשע"ט, גידול של כמעט 16% בשנה אחת, ו- 3,700 ב-תשע"ח) ובסך-הכול לומדים כ- 12,000 סטודנטים לתואר בוגר, מהם כ- 5,300 במדעים העיוניים (בהר הצופים) וכ- 6,700 במדעים הניסויים. בשנה א' לתואר שני לומדים כ- 2,200 סטודנטים, ובסך הכול כ- 6,300 (לעומת כ- 6,000 אשתקד), מהם כ- 3,650 תלמידי מוסמך בהר הצופים וכ- 2,650 בשלושת הקמפוסים האחרים. לתואר שלישי לומדים כ- 2,200 דוקטורנטים (בדומה לשנה שעברה). יחד עם סטודנטים מחו"ל ואחרים, מונה קהילת הלומדים באוניברסיטה בתש"ף כ- 23,000 סטודנטים.

מטבע הדברים, אין הסבר אחד לעלייה הגדולה הזו בביקוש, אך אפשר לשער שבחלקה העלייה נובעת משיפור בשביעות הרצון של הסטודנטים מאיכות ההוראה ומן היחס של כולנו, סגל מינהלי ואקדמי כאחד, לציבור הסטודנטים. הדבר בא לידי ביטוי בתוצאות סקר שביעות הרצון השנתי, שנערך בחודש יוני 2019, בהובלת דיקן הסטודנטים.

תמצית הנתונים בממוצע אוניברסיטאי (התשובות בטווח מ- 1 עד 5: 1 – כלל לא מרוצה; 2 – מרוצה במידה מעטה; 3 – במידה בינונית; 4 – במידה רבה; 5 – במידה רבה מאד):

מוסמך					בוגר					
2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	
3.76	3.68	3.68	3.72	3.80	3.60	3.60	3.64	3.64	3.78	שביעות רצון כללית
3.72	3.64	3.64	3.72	3.77	3.64	3.60	3.60	3.64	3.79	באיזו תמליץ לחבר קרוב באוניברסיטה העברית
4.16	4.16	4.12	4.16	4.01	4.24	4.16	4.16	4.12	3.96	שביעות רצון מחברך ללימודים באוניברסיטה

השיפור בשביעות הרצון הכללית הוא בכמעט כל היחידות באוניברסיטה. לצד העלייה בשביעות הרצון הכללית, יש מקום לדאגה מן הירידה בשביעות הרצון מן החברים ללימודים, שנראית מובהקת על רקע היציבות בארבע השנים הקודמות. כמו העלייה בשביעות הרצון, גם הירידה בשביעות הרצון מן החברים ללימודים מתבטאת בכמעט כל היחידות.



בטבלה הבאה תמצית הנתונים במוצק לכל פקולטה ובית-ספר עצמאי:

יחס סגל מינהלי כלפי הסטודנטים	אתרי הקורסים	מבחר קורסי בחירה	שיטת ההערכה (מבחנים ועבודות)	איכות מתרגלים	איכות מרצים	זמינות ונגישות הסגל האקדמי	יחס הסגל האקדמי כלפי הסטודנטים	תרומת הפיתוח מיומנויות חשיבה והרחבת הידע	רמה אקדמית	שביעות רצון כללית בחוג		
4.22	3.83	3.69	3.19	3.70	3.79	3.99	3.71	3.94	4.00	4.07	בוגר	משפטים
4.27	3.70	3.25	3.73	-	3.82	3.94	3.94	3.81	3.84	3.93	מוסמך	
4.23	3.81	3.63	3.26	3.70	3.79	3.99	3.74	3.92	3.98	4.05	סה"כ	
4.36	3.46	2.72	3.42	3.91	3.62	4.00	3.78	3.77	4.00	4.13	בוגר	רפואת שיניים
3.92	2.61	2.42	3.07	-	3.78	3.64	3.46	3.82	3.97	3.85	מוסמך	
4.14	3.05	2.59	3.25	3.91	3.70	3.82	3.63	3.80	3.99	3.99	סה"כ	
4.10	3.65	3.34	3.33	3.88	3.55	4.03	3.84	3.94	3.98	3.93	בוגר	מדעי הטבע
4.28	3.38	3.19	3.50	-	3.61	4.20	4.00	3.70	3.74	4.07	מוסמך	
4.14	3.59	3.30	3.37	3.88	3.56	4.06	3.87	3.89	3.93	3.95	סה"כ	
4.21	3.63	3.25	3.72	3.95	3.91	4.21	4.08	3.79	3.79	3.85	בוגר	מדעי הרוח
4.42	3.74	3.08	4.14	-	4.36	4.44	4.36	4.20	4.23	4.21	מוסמך	
4.25	3.65	3.21	3.80	3.95	3.99	4.25	4.13	3.87	3.87	3.91	סה"כ	
4.11	3.64	3.20	3.31	3.78	3.54	4.02	3.79	3.71	3.78	3.99	בוגר	חקלאות
3.84	2.96	2.70	3.18	-	3.54	3.89	3.61	3.55	3.62	3.57	מוסמך	
4.04	3.46	3.08	3.28	3.78	3.54	3.99	3.75	3.67	3.74	3.88	סה"כ	
4.32	3.68	3.30	3.56	3.73	3.87	3.96	4.05	3.70	3.87	3.97	בוגר	מנהל עסקים
4.06	3.19	2.92	3.27	-	3.59	3.91	3.85	3.32	3.43	3.60	מוסמך	
4.24	3.52	3.15	3.47	3.73	3.79	3.95	3.99	3.58	3.73	3.86	סה"כ	
3.91	3.53	3.29	3.13	3.42	3.27	3.72	3.46	3.78	3.76	3.72	בוגר	מדעי מחשב
4.43	3.70	3.24	3.54	-	3.86	4.14	4.02	4.02	4.00	4.25	מוסמך	
3.96	3.54	3.28	3.17	3.42	3.33	3.76	3.51	3.80	3.78	3.77	סה"כ	
4.11	3.64	3.13	3.67	3.86	3.65	4.10	4.04	3.25	3.11	3.61	בוגר	חינוך
4.21	3.57	2.98	3.73	-	3.93	4.23	4.22	3.78	3.78	3.88	מוסמך	
4.16	3.60	3.05	3.70	3.86	3.81	4.17	4.14	3.54	3.47	3.76	סה"כ	
3.75	3.35	2.69	3.07	3.48	3.32	3.72	3.57	3.53	3.61	3.64	בוגר	רפואה
4.06	3.16	2.64	3.10	-	3.71	3.73	3.77	3.70	3.80	3.86	מוסמך	
3.85	3.29	2.68	3.08	3.48	3.44	3.72	3.63	3.58	3.67	3.71	סה"כ	
4.05	3.64	3.33	3.31	3.65	3.57	3.91	3.76	3.51	3.53	3.62	בוגר	מדעי החברה
4.35	3.67	3.18	3.62	-	3.94	4.22	4.11	3.78	3.73	3.97	מוסמך	
4.11	3.64	3.30	3.37	3.65	3.65	3.98	3.83	3.56	3.57	3.69	סה"כ	
4.29	3.68	3.47	3.30	3.26	3.26	4.02	3.80	3.08	2.99	3.58	בוגר	עבודה סוציאלית
3.92	3.63	3.00	3.36	-	3.62	4.08	3.99	3.29	3.21	3.53	מוסמך	
4.05	3.64	3.14	3.34	3.26	3.49	4.05	3.92	3.22	3.13	3.55	סה"כ	
4.08	3.61	3.26	3.35	3.70	3.59	3.96	3.79	3.69	3.72	3.80	בוגר	כלל אוניברסיטאי
4.17	3.44	2.99	3.50	-	3.82	4.08	3.98	3.71	3.74	3.88	מוסמך	
4.10	3.57	3.19	3.38	3.70	3.65	3.99	3.84	3.70	3.73	3.82	סה"כ	

שביעות הרצון משירותי המזכירות ממשיכה להיות גבוהה וראויה לכן להערכה רבה. לעומת זאת, שביעות הרצון של הסטודנטים בתחום "הרמה האקדמית" ותרומת הלימודים לפיתוח מיומנויות חשיבה, ממשיכה להיות נמוכה מן הרצוי (כ- 3.7 במוצק). הסטודנטים חכמים ממה שנדמה לנו והם באים ללמוד אצלנו כדי שנתאגר אותם.

תמצית של תוצאות הסקר בכל אחד מן החוגים באוניברסיטה (מלבד חוגים שבהם מספר המשיבים לסקר היה קטן מ- 10), מובאת כאן. על אף שניכרת כאמור מגמת שיפור יפה בשביעות הרצון, התוצאות אינן אחידות ובלא מעט חוגים עוד עבודה רבה לפנינו. בבקשה עיינו בתוצאות הסקר ונסו להפיק מכך לקחים. לדיקנים ולדיקני המשנה נשלחו תוצאות הסקר המלאות, שם יש נתונים רבים נוספים, וניתן לקבלם באמצעות פנייה אליהם. בשבועות הקרובים יתקיימו מפגשים בכל היחידות באוניברסיטה, לדין בממצאי הסקר ולבחנת דרכים להשתפר.



2. **מודל ות"ת**: חלק ניכר מתקציב האוניברסיטה, כ- 70% (למעלה מ- 1.5 מיליארד ש"ח בשנה) מקורו בהקצבת ות"ת, שכוללת רכיב בגין הוראה ורכיב בגין "תפוקות" מחקר. התקצוב מבוסס על מודלים שונים: בתחום ההוראה, התקצוב הוא לפי תחומי הלימוד, מספר הסטודנטים ו"מקדם ניצולת", שעיקרו שיעור הסטודנטים המסיימים בהצלחה את הלימודים באותו תחום. ההקצאה בתחום זה אינה על בסיס תחרותי. בתחום המחקר, התקצוב הוא תחרותי, שכן עיקרו חלוקה בין המוסדות של סכום נתון. **תמצית של הישגי האוניברסיטה, ושל כל פקולטה ובית-ספר עצמאי, לפי מודל ות"ת, מובאת כאן** (המסמך הוכן על-ידי היחידה לתכנון אסטרטגי בלשכת הנשיא).

אין הכרח למהר ולקרוא "ניאו-ליברליזם" ומילות גנאי אחרות בגין השאיפה להגביר את הניהול-מבוסס-נתונים באוניברסיטה. ברור שהישגי האוניברסיטה אינם באים לידי ביטוי מלא במודל ות"ת, ואיננו מתנהלים לפי מודל זה (למשל, בהקצאת התקציב ליחידות השונות, בקביעת מספר הסטודנטים בכל תחום ובמדיניות הגיוס של חברי הסגל וקידומם). בה בעת, הנתונים שבמודל ות"ת, שכוללים השוואה לאוניברסיטאות האחרות, מלמדים אותנו לא מעט על מצבנו היחסי בתחומים שנמדדים לפי מודל זה, ולא ננהג בחכמה אם נטמון את הראש בחול ונתעלם מן המגמות שעולות מן הנתונים.

בתחום ההוראה, האוניברסיטה שלנו מאופיינת במקדמי ניצולת נמוכים יחסית, בכל שלושת התארים. ראו פירוט בקובץ שאליו היקשורית לעיל. בתחום המחקר, ניכרת מגמת ירידה בחלקנו בעוגת התקצוב. בכמעט כל ההיבטים יש גידול בהיקף הפעילות שלנו, אך הגידול של המוסדות המתחרים היה בשיעור גבוה יותר.

רכיב מחקר	תשע"ג	תשע"ד	תשע"ה	תשע"ו	תשע"ז	תשע"ח	תשע"ט	תש"ף
קרנות תחרותיות	26.7%	26.4%	26.1%	25.8%	25.3%	26.8%	23.1%	22.1%
פרסומים	23.6%	23.9%	24.2%	23.6%	20.2%	20.3%	19.2%	19.0%
דוקטורנטים	18.4%	18.5%	18.8%	18.6%	17.4%	16%	16.2%	15.4%
העברת ידע	21%	20.4%	19.3%	18.3%	16.6%	14.4%	14.8%	17.6%
סך הכל	23.45%	23.34%	23.21%	22.75%	21.24%	20.15%	19.72%	19.5%

אנו צופים שיפור במנגנון הדיווח שלנו, ובחינה ביקורתית טובה יותר של נתוני ות"ת, כמובן לצד גידול של ממש בפעילות המחקרית שלנו, בדומה להישג שהשגנו בתחום ההוראה. גם כאן, בבקשה עיינו בקובץ ונסו להפיק מכך לקחים. לדייקנים ולדייקני המשנה נשלחו התוצאות המלאות, שם יש נתונים רבים נוספים, וניתן לקבלם באמצעות פנייה אליהם. בשבועות הקרובים יתקיימו מפגשים בכל היחידות באוניברסיטה, לדיון בהישג היחידות לפי מודל ות"ת ולבחינת דרכים להשתפר.

3. **דוקטורט**: בימים אלה השלימה את עבודתה ועדה שמונתה לבחון היבטים שונים של לימודי הדוקטורט באוניברסיטה ולאחר דיון במתמדת, יופצו ההמלצות להערות הסגל ויגובשו הסדרים חדשים.

החלק של הרשות לתלמידי מחקר שעוסק במדעים העיוניים יעבור בשבועות הקרובים לקמפוס הר הצופים, לשיפור השירות לתלמידי המחקר בתחום זה.

הנהלת האוניברסיטה ממשיכה במאמצים להגדלת הקרנות למלגות לתלמידים לתארים מתקדמים. במסגרת זו, ימים ספורים לפני מותה, הודיעה ברברה מנדל ז"ל, במסגרת מושב הוועד הפועל, על תרומה של קרן בסך 10 מיליון דולר, שמיועדת למלגות לתלמידי מחקר במדעי החברה ובמדעי הרוח. מלגות מקרן זו יצטרפו למלגות הנשיא ויענקו כבר בשנת הלימודים הקרובה.

4. **מערכת תומקס לבדיקת בחינות**: בשנתיים האחרונות האוניברסיטה הטמיעה הדרגתית את מערכת תומקס לבדיקה מקוונת של בחינות, בהובלת צוות ההיגוי לטכנולוגיות הוראה ממוחשבות ב-יה"ל. לפרטים על המערכת ראו כאן. המערכת מאפשרת בדיקת בחינות מרחוק (גם בחו"ל), שיתוף בודקים ללא צורך בשינוע מחברות, ובאופן כללי משפרת את בדיקת הבחינות ומקצרת את זמן הבדיקה. בניסויים השתתפו מעל 200 קורסים מרוב יחידות האוניברסיטה (ובהם קורס שלימד הח"מ), והוקמו מרכזי סריקה (ברחובות ובגבעת רם). ההטמעה הייתה מוצלחת, ולמעלה מ- 90% מהמשתתפים העדיפו להמשיך להשתמש במערכת. זו מערכת שכבר פועלת במספר מוסדות להשכלה גבוהה בישראל.

לאור הצלחת הניסוי, החליטה ועדת נה"ל כי בדיקה מקוונת של בחינות תוחל מעתה בכל האוניברסיטה. תקנון נה"ל עודכן, ונקבע, בין היתר, כי בדיקה מקוונת היא ברירת המחדל; והדיקן או מי שהוסמך על ידו רשאי לאשר כי בחינה תיבדק ידנית ולא באופן מקוון, אם יש לכך הצדקה אקדמית. בהתאם לכך, כבר בתקופת הבחינות הקרובה (סמסטר א תש"ף), כל המבחנים שהתשובות להם נכתבות בכתב יד יועברו אוטומטית לסריקה וייבדקו בצורה מקוונת בשרת תומקס. לקבלת פטור מבדיקה מקוונת יש לפנות למזכירות ההוראה של הפקולטה/בית-הספר עד חודש מסוף הסמסטר (29.12.2019). הנחיות מפורטות יופצו ע"י יה"ל בשבועות הקרובים.



בצד זאת, נמשך הניסוי, שהחל בפקולטה למשפטים, למעבר לבחינות ממוחשבות (בחוות המחשבים ועל גבי מחשבים פרטיים, באמצעות התקנת תוסף מיוחד למניעת גישה לחומר שאינו מותר בשימוש בבחינה). לאחר השלמת תקופת הניסוי תיבחן הרחבתו ליחידות נוספות.

5. **מערכת הכספים החדשה (ERP).** הפעלת המערכת, בסמוך לפתיחת שנת הלימודים, הציבה אתגרים רבים לכל קהילת האוניברסיטה. התייחסות מפורטת לעניין זה תובא במכתב נפרד, מטעם פורום נמ"ר, שיופץ בימים הקרובים. כאן אני מבקש להודות לרבים מקרב אנשי המינהל באוניברסיטה, שעובדים באינטנסיביות שקשה לתאר בפרויקט הפעלת מערכת הסאפ, ולא תמיד זוכים להערכה לה הם ראויים. עם אלה נמנים לא רק האחראים הישירים על הפרויקט ואני הרשות למחשוב, אלא גם אנשי חשבונות האוניברסיטה (ובראשם סמנכ"ל הכספים וחשבת האוניברסיטה), אנשי הרשות למו"פ (בהובלת מנהל הרשות ומנהלת היחידה הפיננסית) וצוות הרכש, שמובילים את הטמעת המערכת ואת הכנסת השיפורים הנדרשים בה.

בברכה, ברק

Dear Colleagues,

I'm happy to report on recent developments at the Hebrew University. Below is a concise report of the expanded Hebrew version written above.

1. **Teaching:** We achieved an unprecedented increase in the number of students at the University. In the current 2019/20 year, the number of first-year undergraduate students has reached 4,400 (compared to 3,800 last year, and 3,700 the year before that). The total number of undergraduate students is approximately 12,000 students, of which 5,300 study at Mt. Scopus and 6,700 in the three other campuses. We have 2,200 first-year Master students, and a total number of 6,300; and approximately 2,200 Ph.D students. In total, including international students in short-term programs, the community of students at the Hebrew University consists of about 23,000 students.

Although there is no one clear explanation for this surge in demand for studies at the University, one may assume that in part the increase is a result in an improvement of the way we treat our students. The students have expressed a higher level of satisfaction, as can be inferred from the results of our annual extensive survey. The full results are available in Hebrew. The following table summarizes the main findings (the results are on a 1 to 5 scale, where 1- completely unsatisfied; 2 – minor satisfaction; 3 – medium; 4 – high; 5 – very satisfied).

	Undergraduate programs					Master programs				
	2019	2018	2017	2016	2015	2019	2018	2017	2016	2015
General satisfaction	3.78	3.64	3.64	3.60	3.60	3.80	3.72	3.68	3.68	3.76
Would recommend a friend to study at HU	3.79	3.64	3.60	3.60	3.64	3.77	3.72	3.64	3.64	3.72
Satisfaction from peers	3.96	4.12	4.16	4.16	4.24	4.01	4.16	4.12	4.16	4.16

2. **Research:** The University's achievements are evaluated according to various measures. One of them is the PBC model, according to which the government finances the public universities in Israel. The Hebrew version provides a detailed account of the University's achievement according to this scale which refers to both teaching and research.



In terms of research, we have experienced in recent years a relative decline in our results: Our “output” has increased, but at a slower pace than other universities. The result is a decrease in our share in the public funding of higher-education. The following table summarizes our share in the research part on the PBC model:

Research Component	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Grants	26.69%	26.38%	26.08%	25.77%	25.34%	26.76%	23.10%	22.1%
Publications	23.62%	23.94%	24.22%	23.58%	20.17%	20.31%	19.17%	19.0%
PhD students	18.42%	18.50%	18.82%	18.62%	17.39%	16.01%	16.16%	15.4%
Knowledge transfer	20.96%	20.38%	19.27%	18.34%	16.61%	14.40%	14.81%	17.6%
Total	23.45%	23.34%	23.21%	22.75%	21.24%	20.15%	19.72%	19.5%

Based on various parameters, we expect an improvement in our achievements in the very near future.

3. **Tomagrade:** The University has begun using the [Tomagrade](#) system for grading exams. It is expected to substantially improve the grading process. Please be in contact with the Teaching Secretariat for instructions on how to use this system.

4. **ERP:** We are approaching the final part of the first stage of implementing the University's new financial system, based on SAP. We are aware of the difficulties that the shift to this system imposes, and are working hard to ensure that the service will improve. We will soon update you on various improvements in this system. Please feel free to inform me of any difficulties that you experience while working with the new system.

All the best, Barak