

שותפות חוצת פרופסיות

כנס רשת

17-18.7.2024



Leadership **מובילים**
in Academia **באקדמיה**



על מה נדבר?



■ **מיסגור** - מעצבים מחדש מרכיבי הבעיה והפתרון.

■ **שותפות** - מסדירים מחדש את מערכות היחסים.

■ **גמישות** - מביאים לשולחן את המומחיות והידע הנדרשים.

■ **הסדרה** - מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול.

מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות.



תקציר הפרקים הקודמים ...

המציאות המשתנה מציבה אתגרים מורכבים



המציאות החיצונית משתנה בקצב מסחרר

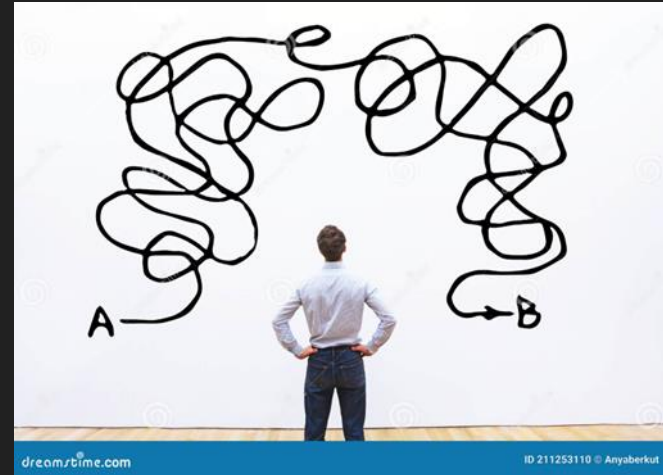


מורכבות האתגרים מחייבת התבוננות מחודשת על תפיסת ההפעלה



ממסגרים מחדש את הבעיה
ומעצבים את מרכיבי הפתרון...

כיצד מתמודדים עם אתגרים מורכבים?



1. **ממסגרים מחדש** את הבעיה? את האתגר?

2. **מעצבים מחדש** את מרכיבי הפתרון

3. **מניחים תשתית לשותפות** בין כל הגורמים

השותפים לפתרון.

4. **מביאים לשולחן** את עולמות הידע ותחומי

המומחיות הנדרשים.

5. **מגדירים מחדש** את תהליכי העבודה ושגרות

הניהול.

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

ממסגרים מחדש את האתגרים והבעיות



- כיצד מנהלים פעילות אקדמית בעיצומה של מלחמה?
- כיצד מתנהלים בחברה מקוטבת?
- כיצד מעצבים מחדש את "הצעת הערך" לסטודנט.ית?
- כיצד מקדמים מחקר אינטר-דיציפלינרי?
- כיצד מעצימים את האימפקט של המוסד?
- כיצד פועלים להיות גורם מוביל באתגר הסביבתי?
- כיצד מתמודדים עם "משבר מדעי הרוח"?

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

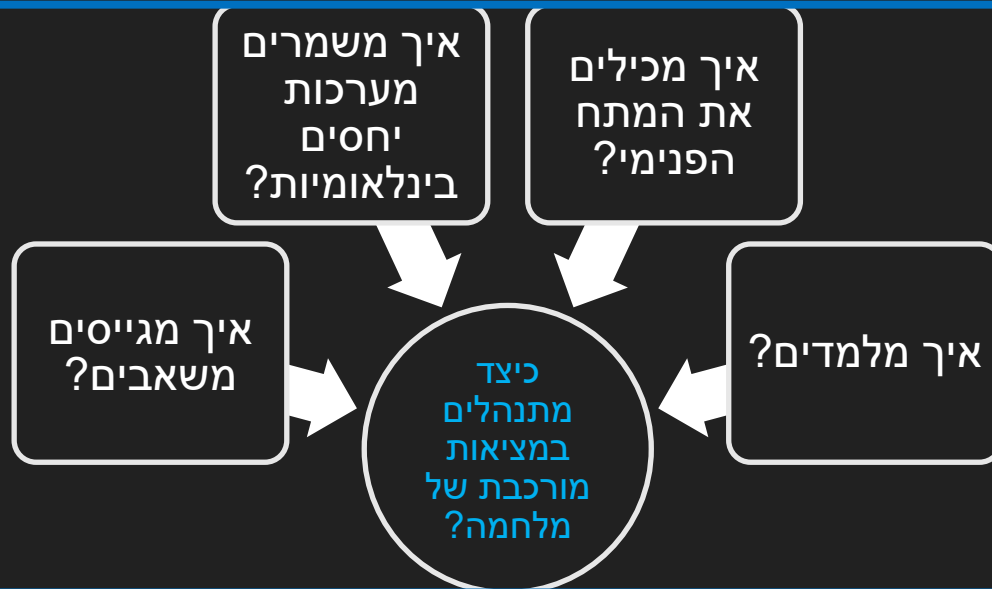
מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

ממסגרים מחדש את השאלות? משאלה ממוקדת לשאלה מערכתית



מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון...

קשרים בינלאומיים	מחויבות לכלכלה / לחברה	מתן מענה לצרכי הסטודנטים והסטודנטיות.	התאמת תוכנית הלימודים
....	גיוס משאבים	ניהול שיח מגוון	תלמידי מחקר בינלאומיים

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

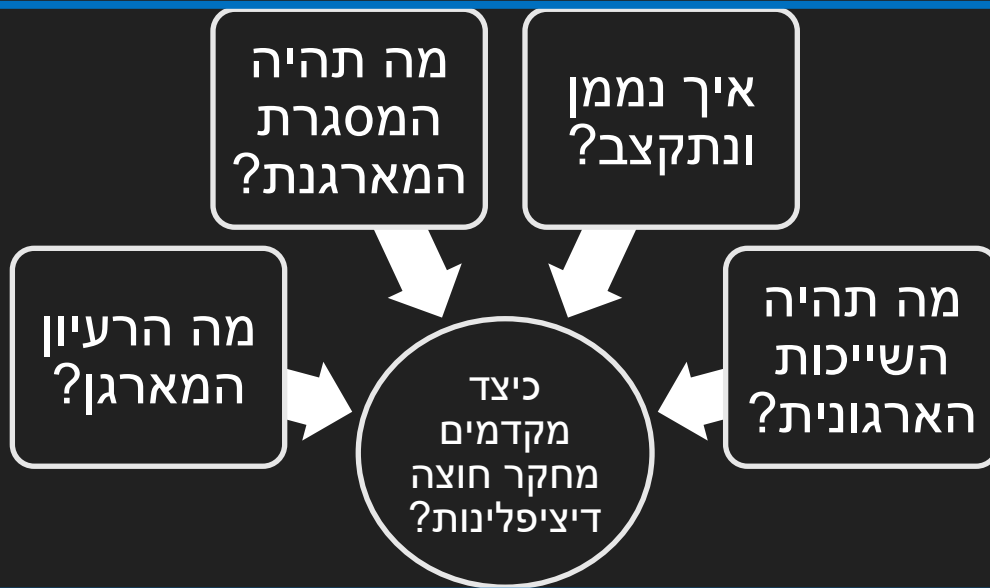
מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

ממסגרים מחדש את השאלות? משאלה ממוקדת לשאלה מערכתית



מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון...

ארגון	אימפקט	הוראה	הצטיידות	דיציפלינות מחקריות?
מרחב	מענקים	פרסום	קידום חברי וחברות הסגל	מימון
		...		

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון



מחזקים את תשתית השותפות

כיצד מתמודדים עם אתגרים מורכבים?



1. **ממסגרים מחדש** את הבעיה כבעיה מערכתית.

2. **מעצבים מחדש** את מרכיבי הפתרון

3. **מניחים תשתית לשותפות** בין כל הגורמים

השותפים לפתרון.

4. **מביאים לשולחן** את עולמות הידע ותחומי

המומחיות הנדרשים.

5. **מגדירים מחדש** את תהליכי העבודה ושגרות

הניהול.

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

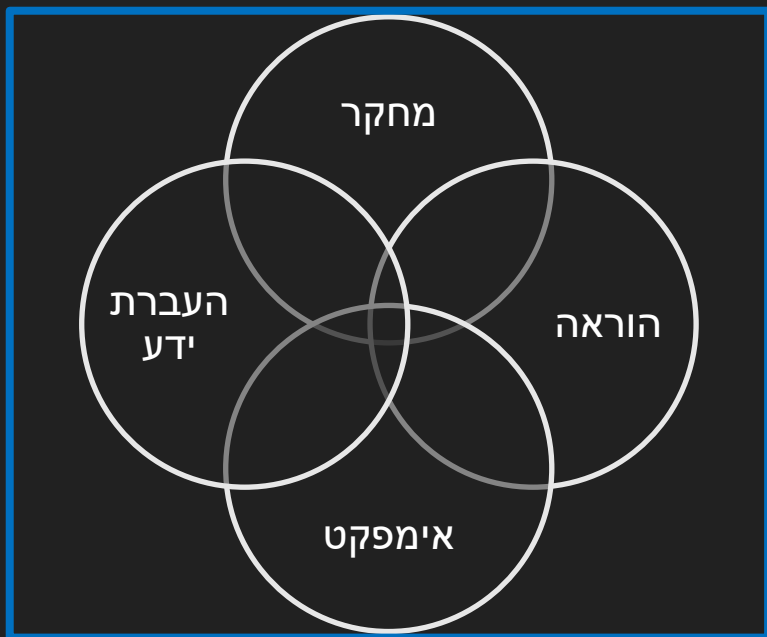
מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

מייצרים תשתית לשותפות אקדמית



כולם שותפים
לקידום מטרות
הליבה של
המוסד

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

למה זה הכרחי?

מעמיק את המומחיות
ומרחיב את היכולות
הכוללות

מעמיק אקלים ארגוני
חיובי מבוסס על
נורמות של שקיפות,
אמון, כבוד הדדי
ופרגון

תרומה ניכרת לעמידה
ביעדים הארגוניים
הכוללים

חיסכון במשאבי ניהול
קונפליקטים בארגון

מאפשר נגישות
למשאבים נוספים...

מעמיק את המחברות
של כל חברי וחברות
הארגון ומייצר
הזדמנויות חדשות
להתפתחות

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

למה זה מורכב בארגונים פרופסיונליים? (Professional) (Bureaucracy)

- המערך הפרופסיונלי הוא בליבת העיסוק המוסדית והמערך המינהלי נתפס כמסייע לו בביצוע המשימות.
- מערך הפרופסיונלי והמערך המינהלי מנוהלים כשתי מערכות מובחנות ושונות.
- אופן ההפעלה של המערך הפרופסיונלי מבוסס על יותר עצמאות, חופש פעולה וניהול שמבוסס על קוד אתי, כישורים ויכולות.
- אופן ההפעלה של המערך המינהלי יותר ביורוקרטי וריכוזי במהותו ומאופיין בניהול מקצועי שמבוסס על משימות, תהליכים משימות ותוצאות.

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

מה מייחד ארגונים פרופסיונליים?

The goals of professional bureaucracies are to innovate and provide high-quality services. Existing in complex but stable environments, they are generally moderate to large in size. Coordination problems are common.

Examples of this form of organization include universities, hospitals, Art & Culture institutions ,large law firms.....

the operating core as its key part, uses standardization of skills as its prime coordinating mechanism, and employs vertical and horizontal decentralization.

The organization is relatively formalized but decentralized to provide autonomy to professionals. Highly trained professionals provide nonroutine services to clients.

Top management is small; there are few middle managers; and the technostructure is generally small.

However, the support staff is typically large to provide clerical and maintenance support for the professional operating core.

The clear disadvantage with the professional structure is the lack of control that senior executives can exercise, because authority and power are spread down throughout the hierarchy. This can make it difficult when things need to change or be adapted.

מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

מה הייחודיות של ארגונים פרופסיונליים (מינצברג)

ביורוקרטיה פרופסיונלית	ביורוקרטיית מכונה
הליבה המשימתית היא במרכז הארגון – "עובדי ידע" הדורשים עצמאות ושליטה מלאה על העשייה.	המטה המקצועי הוא בליבת הארגון
מע' החלטות מאד מבוזרת- לרוחב ולאורך הארגון	מע' החלטות מרכזית – ביזור מוגבל בין יחידות
התארגנות סביב יכולות וכישורים	התארגנות בעיקר סביב תהליכים
 <p data-bbox="222 885 801 921">FIGURE 5. The Professional Bureaucracy.</p>	

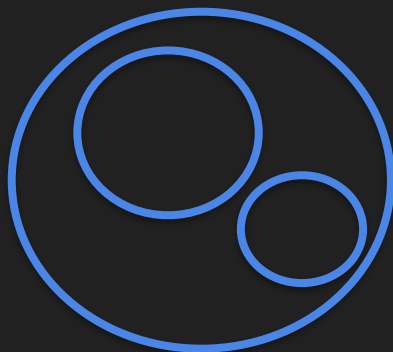
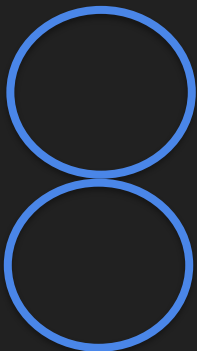
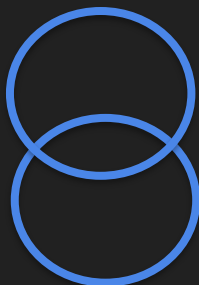
מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון



יחסי סגל מנהלי וסגל אקדמי

איזה תרשים מבטא בצורה
הטובה ביותר את המצב

המצוי?

איזה תרשים מבטא בצורה
הטובה ביותר את המצב

הרצוי?

לא מצאתם תרשים מתאים?
הציעו אחר!

**מה עושים כדי לנוע מהמצוי
לרצוי?**

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

ועוד לא דיברנו על חופש אקדמי...

- החופש האקדמי העומד במהות העיסוק המוסדי (ומעוגן גם בשיטת המינוי, הקביעות והקידום) מאפשר לכל חברת סגל לעסוק בכל עולם ידע בו הוא/היא בוחרת ובכל דרך שעל פי דעתו מקדמת את קידום הידע ...
- הבחירה בתחום העניין מבוססת רובה ככולה על סקרנות ועניין והיא צריכה לעמוד בסטנדרטים אקדמיים בלבד.
- המערך האקדמי פועל כקהילה המנהלת את עצמה על פי רוב על ידי מובילים ומובילות שנבחרו על ידה.
- המערכת המינהלית נדרשת להתנהל בתוך הגבולות האלה.

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

ובכל זאת אין ברירה... נדרשת קפיצת מדרגה

חולמים יחד
ומממשים יחד



מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

ובכל זאת אין ברירה... נדרשת קפיצת מדרגה

לשותפות

מערכת יחסים **מתמשכת**

ממוקדת מטרה / חזון

אחריות **משותפת** להצלחה

מבוססת אינטגרציה / הרמוניה

משיתוף פעולה

פעולה **אז-הוק**

ממוקד **משימה**

מבוסס תפקידים

מבוסס תאום

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

ובכל זאת אין ברירה... נדרשת קפיצת מדרגה

משרות ותמיכה להוספת ערך

שותפה אסטרטגי

סוכנת שינוי:

מומחיות/מנהלת.
מומחים

מקצוען. ית ונותנת שירות

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

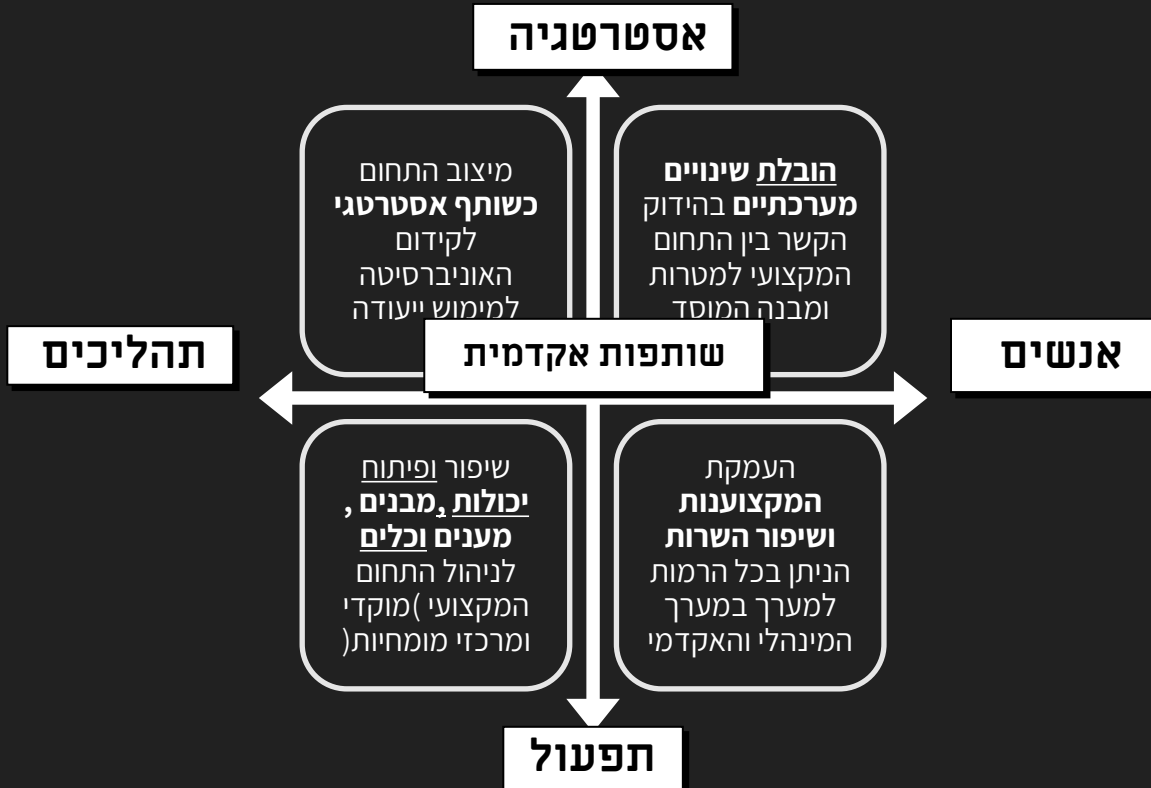
מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

מודל מארגן לשותפות אקדמית



מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

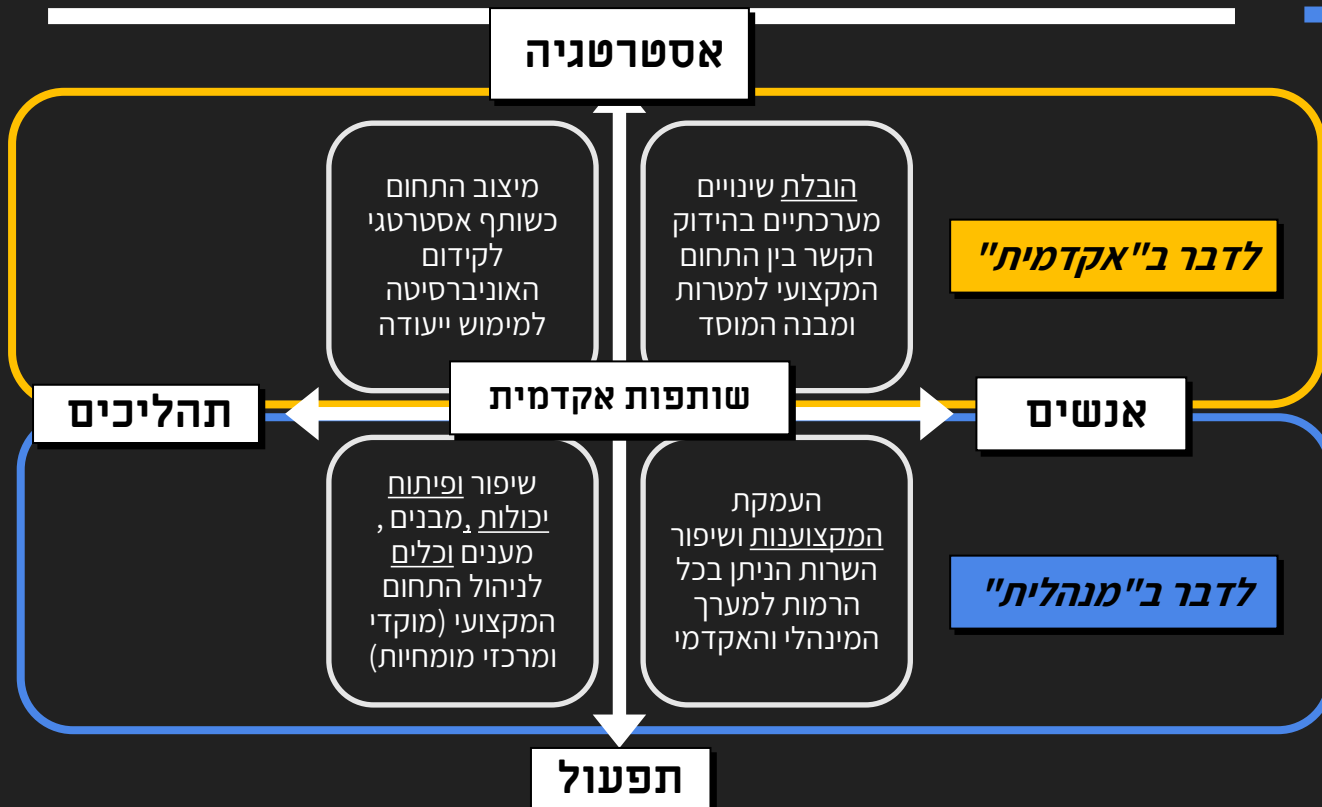
מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

מודל מארגן לשותפות אקדמית



מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

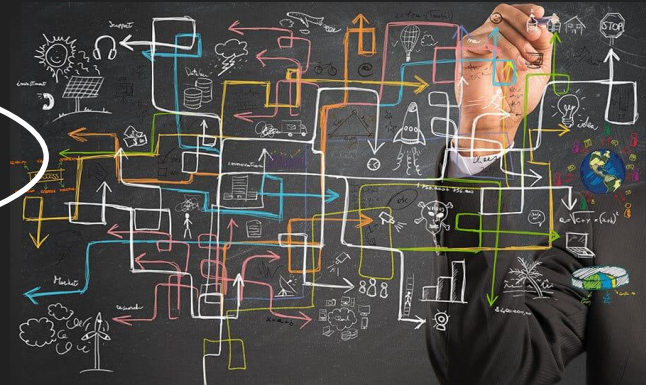
מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון



מזמינים לשולחן את כל
תחומי הידע והמומחיות
הנדרשים

כיצד מתמודדים עם אתגרים מורכבים?



1. **ממסגרים מחדש** את הבעיה? את האתגר?

2. **מעצבים מחדש** את מרכיבי הפתרון

3. **מניחים תשתית לשותפות** בין כל הגורמים

השותפים לפתרון.

4. **מביאים לשולחן** את עולמות הידע ותחומי

המומחיות הנדרשים.

5. **מגדירים מחדש** את תהליכי העבודה ושגרות

הניהול.

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

תחומי ידע ומומחיות רלבנטיים לעולם המחקר



מומחיות בהגשת מענקים

מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות



מומחים ופתרונות בתחום ה-AI

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת



מומחים בהפעלת מיכשור טכנולוגי מתקדם

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

מומחיות לקידום סביבה ואימפקט ...



מידת אימפקט ...



איך מנהלים קמפיין תוך מוסדי



איך מודדים אימפקט?

מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

מומחיות מתפתחת בעולמות המחשוב...



מומחים לפתרונות
בינה מלאכותית

מומחיות בפתרונות
ענן

מומחיות בפיתוח
פתרונות דיגיטליים

מומחיות בביג-דאטה

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

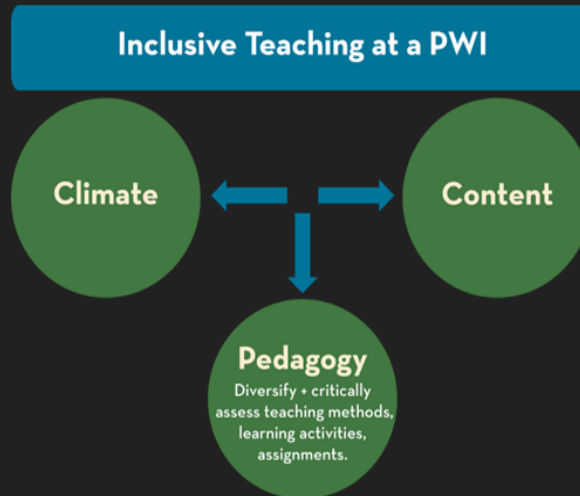
מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

מומחיות בעולם הלמידה ...



טכנולוגיות למידה



פדגוגיה משתנה



עיצוב מרחבי למידה

מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

בעולם חויית הסטודנט..



מגוון והכלה



ייעוץ, הכוונה והשמה
תעסוקתית



חוייה כוללת

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

מתחייבת הערכות מחודשת

New roles: administrative and support staff are now playing an increasingly central role in higher education, as a result of three key developments: the growth of information technology; changes in the delivery of higher education; the development of an 'enterprise culture' within higher education

- המערך המינהלי יתרחב ויקלוט לתוכו את הפרופסיות, תחומי הידע והמומחיות הנדרשות.
- גם תחומי הליבה במערך המינהלי יעברו שינוי משמעותי בשל התפתחות הטכנולוגיה והבינה המלאכותית.
- המוסד יצטרך לתת פתרונות לגיוס, תגמול ושימור המומחיות – הכל בהתבסס על "שותפות אקדמית".

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

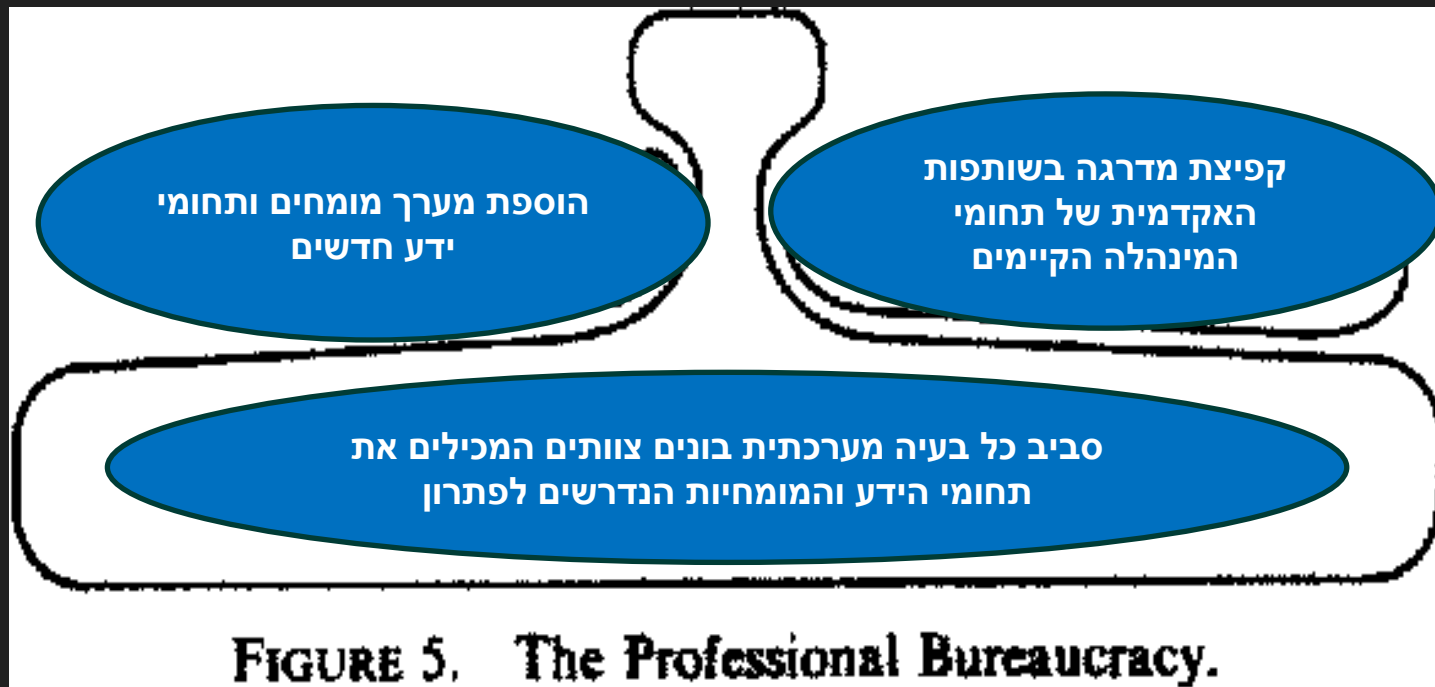
מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

מרחיבים את בסיס השותפות



מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

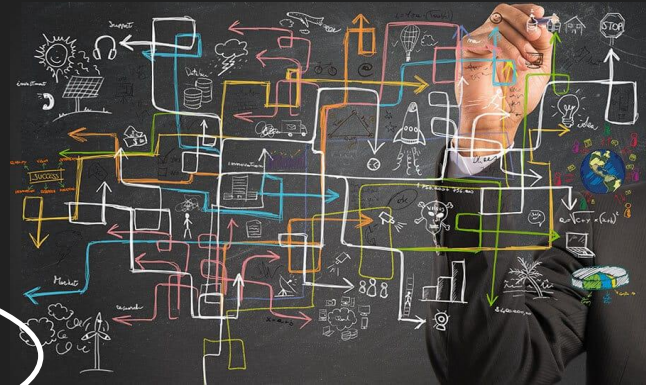
מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

חושבים מחדש על שגרות הניהול

כיצד מתמודדים עם אתגרים מורכבים?



1. **ממסגרים מחדש** את הבעיה? את האתגר?

2. **מעצבים מחדש** את מרכיבי הפתרון

3. **מניחים תשתית לשותפות** בין כל הגורמים

השותפים לפתרון.

4. **מביאים לשולחן** את עולמות הידע ותחומי

המומחיות הנדרשים.

5. **מגדירים מחדש** את תהליכי העבודה ושגרות

הניהול.

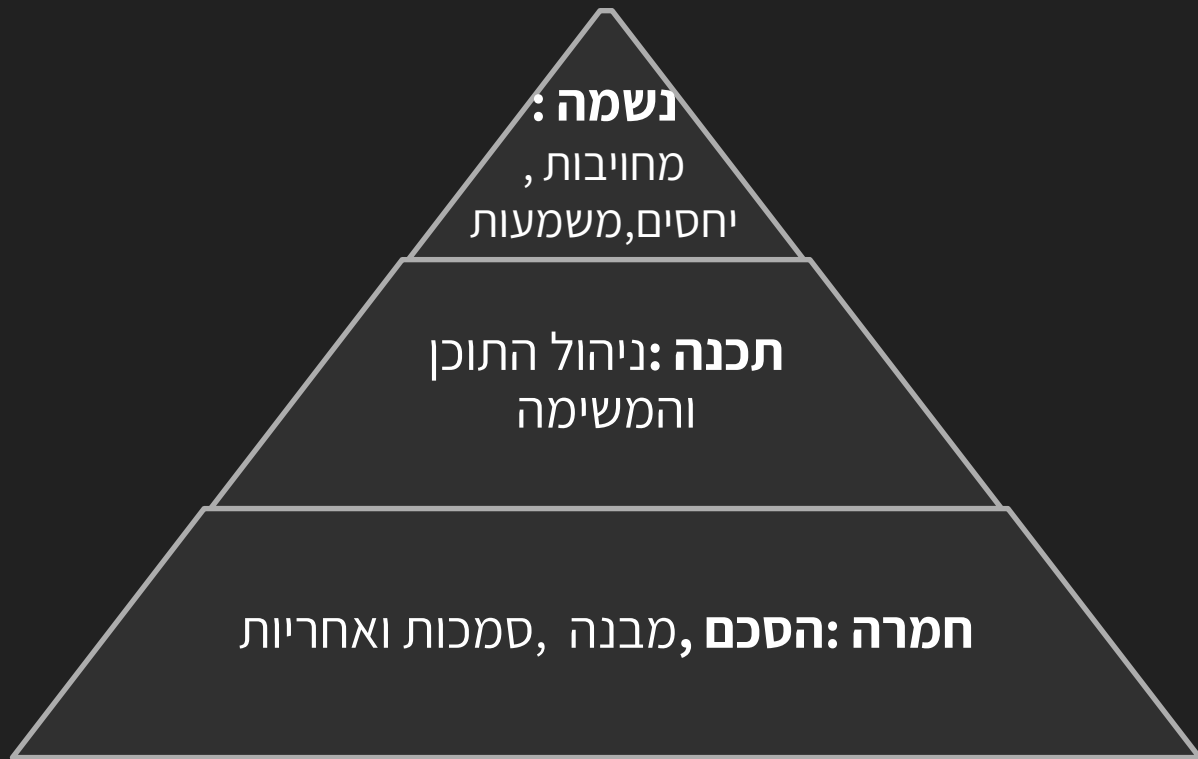
מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון



עיצוב וניהול אפקטיבי של שותפויות

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

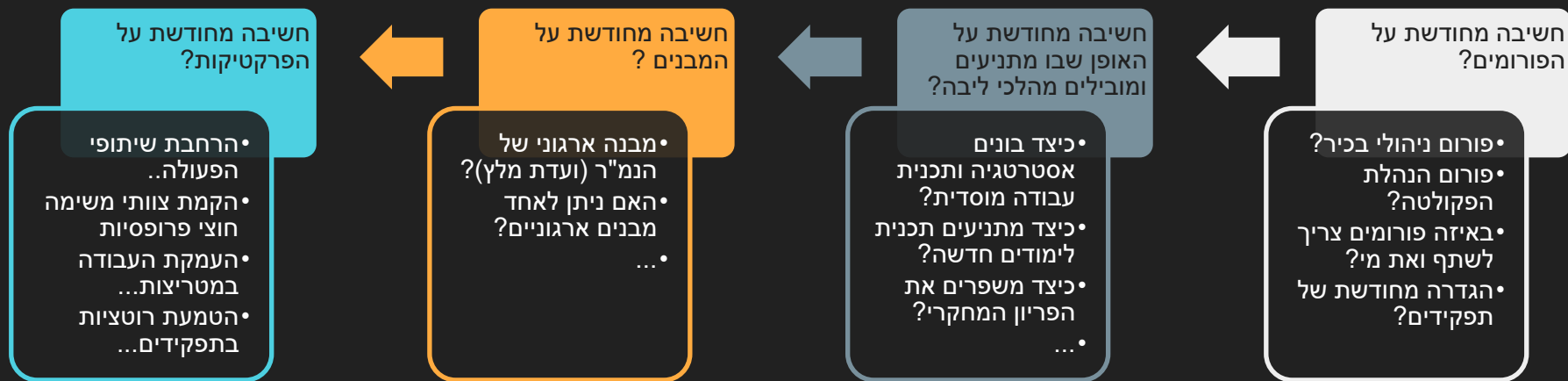
מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

עיגון השותפות במבנה, שגרות ומנגנונים



מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

לדוגמא...מעצבים מחדש את פורום הניהול הבכיר....



איך יוצרים פורום מורחב, המאגד את המובילים בתחום האקדמי והמנהלי ומייצרים מקום לדיון בבעיות רחב שעולות מהשטח על מנת למצוא פתרונות לבעיות אלו תוך העמקת מעורבות ומחויבות של כל חברי הפורום לאתגרי האוניברסיטה.

מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

מגדירים את התרומה המובחנת של השותפים

R

Responsible

- The person who actually carries out the process or task assignment
- Responsible to get the job done

A

Accountable

- The person who is ultimately accountable for process or task being completed appropriately
- Responsible person(s) are accountable to this person

C

Consulted

- People who are not directly involved with carrying out the task, but who are consulted
- May be stakeholder or subject matter expert

I

Informed

Those who receive output from the process or task, or who have a need to say informed

RACI - Matrix

	Person A	Person B	Person C	Person D
Task 1	R			
Task 2		A		
Task 3			C	
Task 4				I

Responsible

Accountable

Consulted

Informed

מנהיגים שותפות חוצת פרופסיות

מגדירים את תהליכי העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע והמומחיות הנדרשת

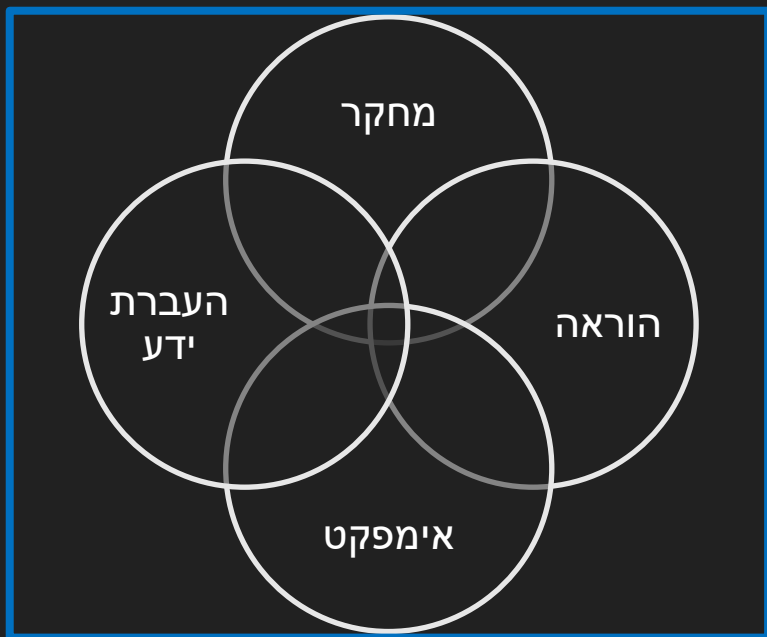
מסדירים מחדש את מערכות היחסים

מעצבים מחדש את מרכיבי הפתרון

ולסיכום

שותפות חוצת פרופסיות

מייצרים תשתית לשותפות אקדמית



כולם שותפים
לקידום מטרות
הליבה של
המוסד

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

מאמצים פרקטיקה של התמודדות עם אתגרים מורכבים?

1. **מעצבים מחדש** את מרכיבי הפתרון.
2. **מסדירים מחדש** את מערכות היחסים על בסיס של שותפות אקדמית.
3. **מביאים לשולחן** את עולמות הידע ותחומי המומחיות הנדרשים.
4. **מגדירים מחדש** את תהליכי העבודה ושגרות הניהול.

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון

כדי להצליח בכך נדרש ארגון מחדש של מנהיגות

המוסד:

1. חיזוק המנהיגות וההובלה במערך **האקדמי**
2. חיזוק המנהיגות וההובלה במערך **המנהלי**
3. יצירת **שותפות אקדמית חדשה** המאפשרת טיפול אינטגרטיבי באתגרים המשתנים
4. שפה המושתתת על **יעדים משותפים** הנגזרים מייעוד המוסד ותפקידיו

מנהיגות והובלה נתפסות כמרכיב מהותי בהערכות ארגונית למציאות משתנה

מנהיגים שותפות חוצת
פרופסיות

מגדירים את תהליכי
העבודה ושגרות הניהול

מביאים לשולחן את הידע
והמומחיות הנדרשת

מסדירים מחדש את
מערכות היחסים

מעצבים מחדש את
מרכיבי הפתרון



מובילים
באקדמיה
Leadership
in Academia

