



# ניהול שינוי או הנהגת שינוי תפקיד ההנהלה בתכנון ויישום שינוי אסטרטגי

מובילים באקדמיה - דצמבר 2024



## המכללה האקדמית אחוה – נעים להכיר

# האקדמית אחוה –

פותרים  
לך את הדרך  
להצלחה!



שנות מצויינות.

54



סטודנטים. יות, כולל  
סטודנטים. יות במכינה  
ותכניות יחודיות.

3500



תכניות ומסלולים,  
שת"פים עם מוסדות  
אחרים

30



תכניות מצויינות ייעודיות

6



# מכללה אחת, חמישה תחומים – יותר הזדמנויות



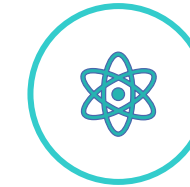
חינוך ומנהיגות



פסיכולוגיה



מדעים, בריאות  
וסביבה



מדעי החברה  
והרוח



מדעי המחשב  
ומערכות מידע



# מתהליך ניהול שינוי למנהיגות בתהליכי שינוי

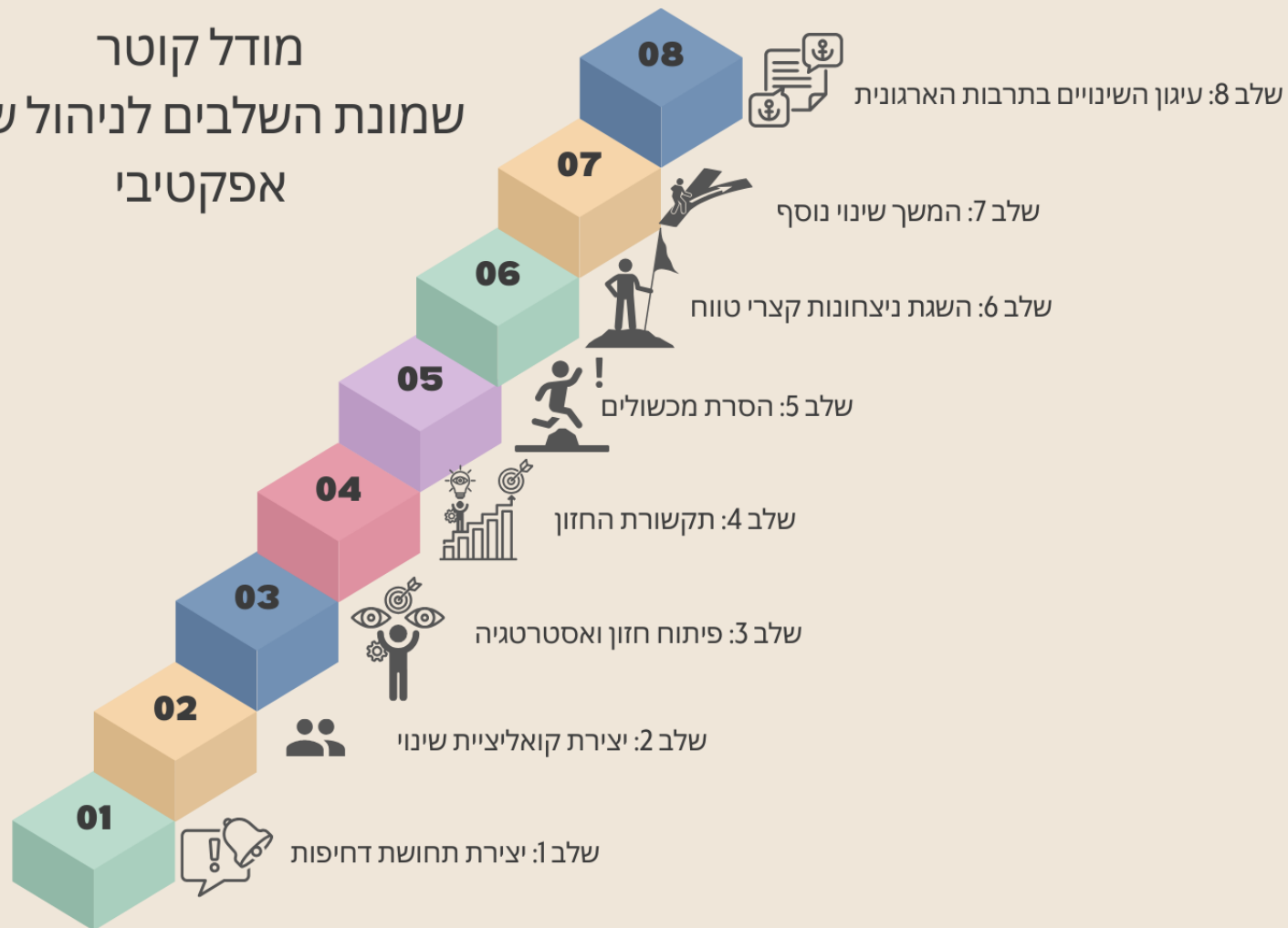
# התפיסה המסורתית של ניהול שינוי



# ובמציאות ?



# מודל קוטר שמונת השלבים לניהול שינוי אפקטיבי



לדוגמא



# למה זה מורכב ?

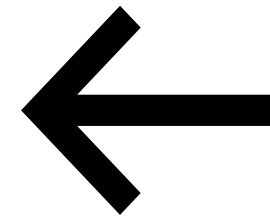
ניהול שינוי





# שאלה של זהות

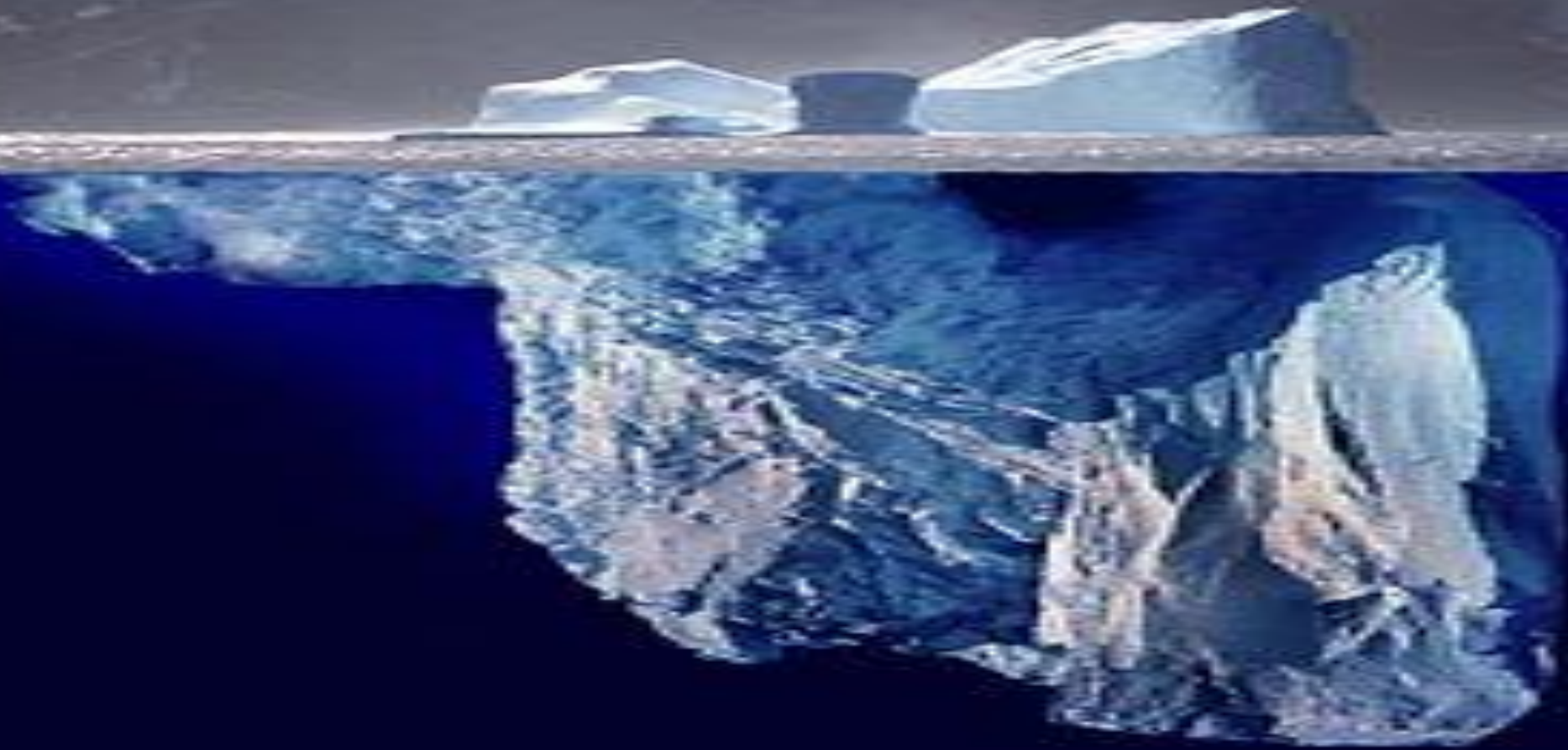
- 1 תחושת ביטחון
- 2 אוטונומיה / חופש פעולה
- 3 סטטוס אישי וחברתי / תפיסה עצמית
- 4 תחושת שייכות
- 5 תפיסת הוגנות



# וברמה הארגונית.....



וזה רק קצה הקרחון



# במיוחד באקדמיה.....



ריבוי בעלי עניין



אוטונומיה אקדמית  
חזקה



מבנה ארגוני מבוזר



תרבות שמרנית



כפיפות לרגולציה

# ובכל זאת – הגבינה שלנו זזה בשנים האחרונות

שינויים בהרגלי הצריכה ובמבנה השוק - FOMO, גמישות, שינוי מבנה התחרות, איחוד מכללות, עליה בנתח המכללות הפרטיות



שינויים בדרכי ההוראה ורכישת השכלה ללא גבולות – הקורונה כמשבש טכנולוגי – הוראה דיגיטלית, בינלאומיות, הוראה משולבת



שינויים בשוק העבודה - LLL, מקצועות נעלמים, מקצועות המחר



אז מה נדרש מאיתנו כמנהלים  
כמנהיגים בהתמודדות עם שינוי  
אסטרטגי ?

---





## הסיפור שלנו – שינוי תפיסת הפעלה כחלק משינוי אסטרטגי

# הסיפור שלנו באקדמית אחוה מתחיל מכאן...

המיזוג בין המכללה האקדמית לחינוך לבין  
המכללה האקדמית למדעים באחריות  
אוניברסיטת בן-גוריון יצר דגם חדש של מוסד  
אקדמי המעניק תארים מגוונים (M.Ed., B.Sc.,  
(B.Ed., B.A.

← 2013

- בפועל הוקמו שני בתי ספר גדולים, שכל אחד שימר את אנשי הסגל שלו, התרבות שלו והתהליכים שלו.
- תהליכי האינטגרציה התמקדו בעיקר בהנהלה וביחידות ניהול מרכזיות, בעוד שבתי הספר המשיכו לפעול במתכונת נפרדת יחסית.

# עם השנים....

גיוס אנשי סגל חדשים ,  
שהביאו לתוך הארגון  
תרבויות עבודה ותפיסות  
שונות, מה שתרם לטשטוש  
הגבולות בין בתי הספר

הוספת תכניות לימוד  
חדשות, כמו תארים שניים  
בפסיכולוגיה, שחיזקו את  
הפרופיל האקדמי של  
המכללה

הקמת מנהל אקדמי אחוד  
שיצר תשתית ניהולית  
משותפת.

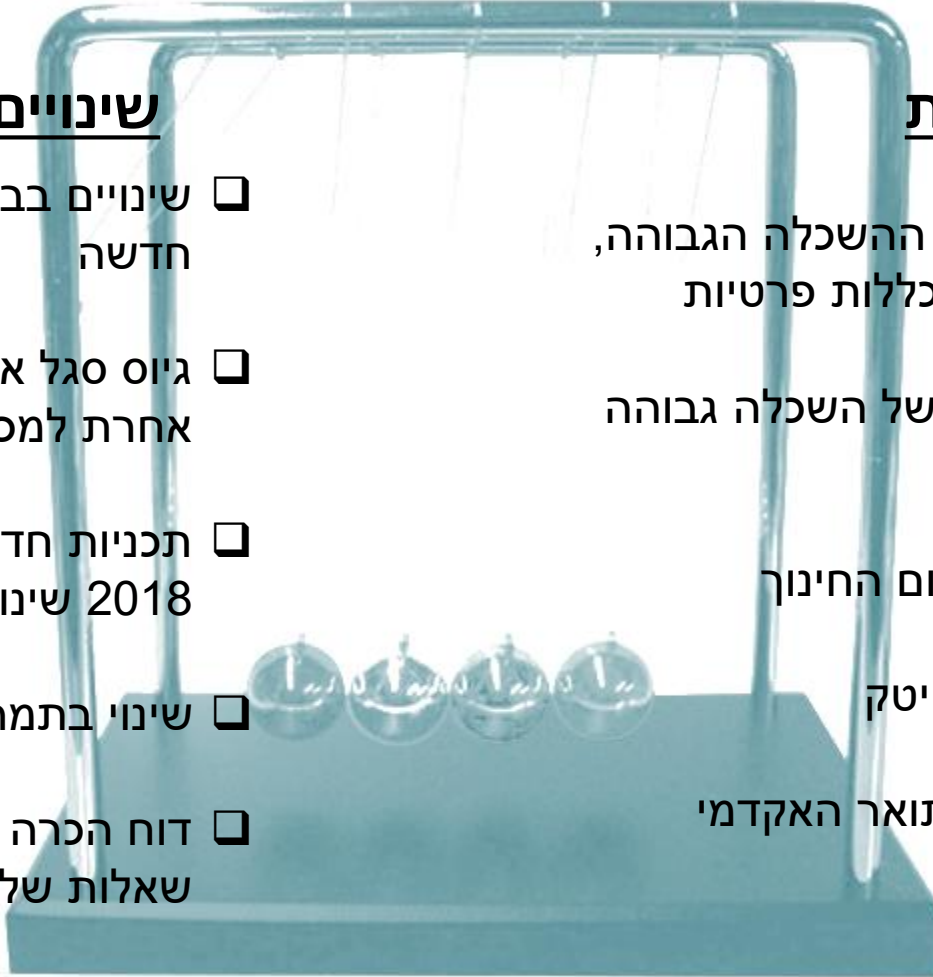
# 2021 - שינויים בסביבה החיצונית והפנימית – הובילו לתהליך אסטרטגי מעמיק

## שינויים בסביבה הפנימית

- ❑ שינויים בבעלי תפקידים בכירים, כולל מינוי נשיאה חדשה
- ❑ גיוס סגל אקדמי חדש הזרים תפיסות עולם ותרבות אחרת למכללה
- ❑ תכניות חדשות שפותחו במסגרת תכנית החומש של 2018 שינו את ליבת העשייה האקדמית במוסד
- ❑ שינוי בתמהיל חלוקת הסטודנטים בין תחומים
- ❑ דוח הכרה אילץ את הנהלת המכללה להתמודד עם שאלות של זהות

## שינויים בסביבה החיצונית

- ❑ תחרות הולכת וגוברת בשוק ההשכלה הגבוהה, כולל תחרות מוגברת מצד מכללות פרטיות
- ❑ שינוי מהותי בצורת הצריכה של השכלה גבוהה (קורונה כמאיץ)
- ❑ ירידה בביקוש לתארים בתחום החינוך
- ❑ עליה בביקוש למקצועות ההייטק
- ❑ שינוי בתפיסת הערך של התואר האקדמי
- ❑ תוכנית חומש 2021



# התהליך האסטרטגי בחן את הנחות העבודה, את הפרדיגמות והאמונות וכן פוטנציאל הצמיחה של המכללה



- ✓ חזון וערכים
- ✓ זהות ובידול
- ✓ קהלי יעד
- ✓ מיקודים
- ✓ תכנית חומש מלאה

# שינוי בתפיסת ההפעלה לאור התהליך האסטרטגי

אחת מתוצאות התהליך הייתה ההבנה שיש צורך בשינוי עמוק בתפיסת ההפעלה, שיעניק מענה כולל לאתגרים הקיימים וימנף את המכללה למיצובה כמוסד מוביל ומתקדם בשוק האקדמי

4



בניית תכנית תלת  
שנתית להטמעה

3



מינוי אנשי מפתח  
בהלימה לחזון

2



מיקוד אסטרטגי של  
המכללה בראיה  
עתידית

1



התאמת המבנה  
הארגוני/ אקדמי  
לאתגרי השעה

# כבר בשלב העיצוב נדרשו קפיצות אמונה

שחרור האילוצים ה"קלאסיים" והפעלת מגוון שיקולים לא בהכרח "אקדמיים".



מתן משקל לסיפור הזהות החדש שניתן יהיה לספר בכל פקולטה.



מינוי דיקאנים בהתאמה שיוכלו לגייס סביבם צוותים ליצירת סיפור הזהות.



# ... התוצאה - מבתי ספר לפקולטות



- ✓ יכולת לפתח תכניות לימוד חדשניות ומותאמות לצרכי שוק.
- ✓ יצירת זהות ברורה יותר לכל פקולטה שתשקף תחומי מיקוד מובילים.
- ✓ שיפור חוויית הסטודנט על ידי יצירת סטנדרטים אחידים בתהליכי השירות.
- ✓ התייעלות ארגונית שמאפשרת התמודדות טובה יותר עם דרישות רגולטוריות ופיננסיות.





# חלק מהאתגרים דרש מנהיגות שינוי

---

מעבר מבתי ספר לפקולטות הצריך שינוי פרדיגמות הן ברמת ההנהלה והן ברמת הסגל האקדמי, שמזוהה עמוקות עם המבנים הקודמים.

---

איום על תחושת הזהות והאוטונומיה של הסגל שהיה מזוהה עם מיקודים שלא התאימו בהכרח לתמונת העתיד

---

ערעור סדרי העולם המקובלים – מי בית הספר הגדול ביותר, מי מקבל משאבים ארגוניים ועוד

---

בניית מבנה אקדמי תומך תפיסת אסטרטגית, לאו דווקא רציונל אקדמי הקשה על קבלת החלטות ויצר מאבקי כוחות

---

שינוי תפיסה - הסטודנט כלקוח, מעורבות סטודנטים בשינוי

---

התכנון ליישום – אוקטובר 2023





# המעבר מניהול למנהיגות דורש את האומץ לשחרר חלק מהניהול

# מנהיגות והובלה הבטיחו הצלחה למרות התזמון

בניית חזון ארגוני משותף מהשדה למעלה מבלי לאבד את כוכב הצפון המוגדר



לקיחת אחריות על השיחות הקשות – להכיר ב'הפסדים' האישיים והארגוניים בתפיסת הזהות של הצוותים



יצירת מפת ערכים ושפה משותפת לכלל בעלי העניין



הקשבה פעילה ואמפטיית - ביצוע התאמות קטנות וגילוי גמישות בתהליך ובקצב השינוי ועדיין לשמור על המטרה.



מתן אוטונומיה לצוות האקדמי והמנהלי הבכיר (שגם הם בתורם נתנו לצוותים לעצב את התפיסה הפקולטית).



ציון וחגיגה של ניצחונות קטנים לאורך הדרך





# סיכום

[לסיכום](#)

# תפקידי ההנהלה בשינוי דורשים אומץ ניהולי והיכולת להבחין בין ניהול ומנהיגות

- לזכור שהכל מתחיל ונגמר באנשים! - לתת מקום למגוון שיקולים ודעות, לאפשר אוטונומיה תוך שימוש במצפן ארגוני.
- לא לפחד לוותר על או להכניס פרדיגמות גם ממגזרים אחרים.
- לבחור מה כוכב הצפון ומה הגבולות ולאפשר גמישות ושותפות בכל השאר.
- להבין מה פוטנציאל הארגון להכיל את גודל השינוי, ולבצע התאמות נדרשות.
- להגדיר את תמונת ההצלחה, כל מה שאינו חלק מתמונת ההצלחה מקבל חשיבות משנית.
- לבנות תשתיות שיאפשרו למהות השינוי להצליח.
- לשהות באיזור השינוי – לוותר על הצורך לדעת את כל התשובות.
- לגייס אומץ ניהולי לקיים שיחות קשות ולהכיר באובדנים ובקושי.