אודות תכנית מנדל למצוינות

׳תכנית מנדל למצוינות׳ היא יזמה חדשה של הסוכנות היהודית וקרן ג׳ק, ג׳וזף ומורטון מנדל, שמשימתה להעשיר את הסגל המקצועי של הסוכנות היהודית במנהיגים צעירים מונחי-חזון, שיש להם השאיפה, המחויבות וחכמת המעשה הדרושים כדי להתמודד עם אתגרי העתיד של החברה הישראלית והעם היהודי.

**ייעוד היוזמה:**

1. לטפח דור צעיר של מנהיגות מקצועית בסוכנות היהודית.
2. לייצר תשתית ארגונית, בסים ידע וארגז כלים ניהולי להובלת שינוי בתרבות הארגונית.
3. להוביל תהליכי מצוינות, חדשנות ויזמות בארגון.

**תיאורית השינוי:**

**בעיית היסוד המשימה תמונת ההצלחה**



בעיית היסוד - מאז הקמתה ב-1929, הסוכנות היהודית מובילה את הגשמתו של החזון הציוני בישראל, ופועלת בעולם למען העם היהודי. ערב חגיגות ה-ם7 לעצמאותה של מדינת ישראל, הולכים ומתרבים אתגריה של החברה הישראלית, כמו גם האיומים על חוסנה התרבותי והחברתי-כלכלי. לצדם, המגמות הגלובליות מציבות אתגרים חדשים בפני קהילות יהודיות בעולם, ומשנות בצורה חסרת תקדים הן את מצבו של העם היהודי והן את יחסי-הגומלין בין ישראל לתפוצות. בנוסף על שני אלה [אתגריה המורכבים של ישראל מכאן, ואלה של העם היהודי מכאן], מעוף הקידמה והשינויים הטכנולוגיים בעידן הדיגיטלי משנים ללא הכר את דרכי הפעולה והאסטרטגיות שהיו מוכרות לנו עד כה כמעט בכל שדה של הפעולה האנושית.

שלוש המגמות יחד מערערות על ומציבות סימני שאלה מהותיים בפני הקולקטיב הישראלי והיהודי, ובכך מאתגרות את תפקידה ואת מקומה של הסוכנות היהודית, ואת דרכי הפעלה שלה כזרוע הקולקטיבית של העם היהודי בעידן החדש.

תמונת ההצלחה ־ אנו מאמינים, כי למנהיגות יש השפעה מכרעת על המציאות בתוכה היא פועלת. מנהיגות מקצועית הפועלת מתוך חזון־ערכי ודפוסי חשיבה ופעולה מקצועיים, המותאמים למציאות החדשה, תוכל לעצב סדר יום חדש ולהשפיע באופן דרמטי על עתידה של החברה הישראלית והעם היהודי. בתמונת העתיד של ״תכנית מנדל למצוינות״ מופיעה רשת רב-דורית ורב-תחומית של 24 מנהלים הפועלים ביחידות שונות בסוכנות היהודית, הממשיכה להוות את הכוח המוביל של הקולקטיב היהודי בהתמודדותו עם האתגרים האדירים הניצבים בפניו - הן בעשייה המקומית בישראל, הן בפעילות בתפוצות, והן בחיבור ביניהן.

**5ח31:10ז6ח6כ) •ונא ©זסזסק ר51!^/ץ16- 6ר1ז 9ח!־וו1:>56**

**המשימה**

התכנית מזהה במאות השליחות והשליחים, היוצאים מדי שנה לקהילות היהודיות השונות בעולם, נכם אסטרטגי במימוש יעודה. ליציאה לשליחות קודם תהליך יסודי של מיון והערכה,

ואחריהם ־ קורם הכשרה מותאם מסלולי שליחות וארצות יעד. זאת ועוד, לאחר שנתיים לפחות של שליחות, עם החזרה לארץ, השליחות והשליחים שבים עם הבנה אישית ומקצועית לצד חיבור עמוק, תודעתי ורגשי, לעולם היהודי המגוון, על כל יופיו ואתגריו; ולצד כל אלה ־

ניסיון מקצועי בהובלת תהליכים קהילתיים וארגוניים בסביבת עבודה דינמית, רב-תרבותית ורב-דורית. ׳תכנית מנדל למצוינות׳ מבקשת לאתר ולמיין את הטובים ביותר מקרב השליחים החוזרים, אשר שליחותם שיקפה רמה גבוהה של מצוינות ניהולית ומנהיגותית לצד יצירתיות,

יזמות ויכולת לייצר ולהוביל שיתופי פעולה בסביבה מורכבת. התכנית תמנף את החוויה המעצבת של השליחות לכדי המשך צמיחה אישית ומקצועית, תעניק פלטפורמה להמשך השפעה ועשייה משמעותית, ולמעשה ־ תאפשר למשתתפות ולמשתתפים בה לעצב ולהוביל את תפקידי העתיד ואה משימות העתיד של הסוכנות היהודית ושל העם היהודי.

**הבוגר הואוי:**

בוגרות ובוגרי התכנית מאופיינים על ידי ידע מעמיק ונרחב, לצד יכולות וכישורי ליבה מתקדמים 1 6־001 103030/1/65 לפי סדר אלף־בית (ולא לפי סדר חשיבותן:

**הבער הראך**

בוגרות ובערי התכנית מאופיינים על ידי ידע מעמיקונרחב, ■לצד וכ1דת1 וכישורי ליבה מתקדמים |65ו1ם3ק03 פקס10: \*לפי סדר אלף־בית ולא לפי סרו חשיבות

|  |  |
| --- | --- |
| יכולת לבצע משימות ביעילות, לקדם משימות ולבצען בצורה הטובה ביותר, היכולה 0חס^ 95״!^ 10. | ^ איכות ביצוע |
| הובלה של תהליכים ורעיונות חדשים לייעול ושיפור. | ^ יוזמה וחדשנות |
| מקוריוול יכולת לחשוב ״סחור לקופסא- פתיחות מחשבתית ללמידה זהתנסות בתחומים חדשים. | יצירתיות |
| בקיאות כעולמות תוכן זהורי-ציוני, ידע והיכרות מעמיקה עם החברה הישראלית 1העם היהודי, □קרנות אינטלקטואלית, פתיחות מחשבתית ויכולת למידה מעמיקה. | כישוריםאינטלקטואליים |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| בושר ביטוי ויכולת שכנוע, יבולת לרתום ולהניע אנשים, היכולת לייצר שיח ערכי, היכולת להוות דזנמא אישית ומודל לחיקוי, ולהיות דמות מעוררת השראה. | מנהיגות ויכולת השפעה | ❖ |
| תבנה והתחשבות בהקשרים הכלל- | ראיה | צ/ |
| ארגוניים: הבנת היעדים הארגוניים, התחשבות בנודמים/ממשקים/אילועים ארגוניים | מערכתית |
| יכולות להרתיב ידע ומיומנויות, להשתפר | שאיפה | ♦ |
| וללמוד מניםיזן אישי וארגוני. | למצוינות ולשיפור מתמיד | \* |
| יכולת לפתח שיתופי □עולה, לעב1ד בצוווק הקשבה וסבלנות לרעות ועמדות אחרות, פתיתות לקבלת משוב וביקורו! | שיתוף פעולה ועכורה בצוות | \* |

תפיסת האופק הנעה על ידי חזון, תפיסה חינוכית/

תברתית מגובשת, ומחויבות לתמונת עתיד ן׳תפיסת אשק\*! מסוימת כמצפן ערכי.

רשימת המדדים והמאפיינים הזו גובשה מתוך תהליך עומק בשתי שדרות הניהול הראשונות בסוכנות היהודית בסיוע מומחים ויועצים ארגוניים של ׳פילת׳, על מנת לזכך את כישורי הליבה הדרושים להצלחה בארגון ולהובלת שינויים ארגוניים בתוכו. הרשימה עברה תיקוף על ידי ההנהלה הבכירה ושימשה את התכנית הן בפיתוח כלי המיון לתכנית והן בפיתוח התכנים במסלולי הלימוד השונים.

**5חס01:1ז6ח66 ־6101זש\*ו1:1 ו151עע6נ 6ר1ז 9חרוש560**

שילוב שליחים חוזרים בתפקידי מפתח בארגון, תוך טיפוחם כדור המנהיגות המקצועית בארגון באמצעות תכנית הכשרה וליווי מקצועי, אישי וקבוצתי, במשך השנתיים. לתכנית החינוכית שני מסלולי לימוד: מסלול קבוצתי ומסלול אישי. למסלול הקבוצתי ־ שני מרכיבים מרכזיים: מרכיב האוריינטציה ומרכיב חינוכי. את האוריינטציה הפנים־ארגונית יובילו העמיתים עצמם, מתוך היחידות שבהם יועסקו, ואת המרכיב החינוכי יוביל צוות התכנית. המרכיב החינוכי יהיה בחלקו סגור לקבוצת העמיתים, בחלקו ־ יהיה פתוח עבור הצוותים והקולגות של העמיתים, ובחלקו ־

יהיה פתוח לכלל עובדי הסוכנות. זאת, על מנת להבנות את יעדי הרישות והרחבת אדוות ההשפעה בארגון כחלק בלתי נפרד מתכנית ההכשרה.

המסלול האישי יוקדש לפיתוח המקצועי ולצמיחה האישית של כל עמית\ה, ויתבסם על הפערים בין דרישות התפקיד לבין הידע והכישורים של כל אחת ואחד מהם באופן פרטני ומותאם הן לצרכים ולרצונות של הל1מד\ת והן למאפייני האישיות, לאזורי הלהט ולסגנון הלמידה האפקטיבי עב1ר1\ה. בנוסף, לכל עמיתה ועמית יותאם גם מנטור\ית אשר יציעו להם ליווי אישי ומקצועי לכל אורך התכנית.

**מודל ההכשרה**

התוכנית תבסס על המודל התאורטי של 405: חס531:1־ו6/\ווס0 ,1ח16חס0 ,5ח10\*6:0חח00 ,5ח10\*10ז\ח00 (יונתן אריאל, ׳מקום׳], בצורה מעגלית. קרי, בכל שלב ובכל נושא בתוכנית נחזור נשוב ונשאל את אותן ארבעת שאלות היסוד: למה? מה? מי? איך?

מודל זה ייושם כחלק ממבנה מטרציוני של שני צירים החותכים זה את זה, ציר אישי וציר קבוצתי (המייצגים את שני המסלולים של התוכניתן המעלים שאלות וסוגיות המשפיעות על עיצוב ׳המנהל הראוי׳ ועל הטמעת מהלך ארגון לומד ומונע חזון. בהעמקה בכל אחת מהשאלות יוצע לעמיתים ידע עיוני, כלים ומיומנויות יישומיות, לצד העמקה במקרי בוחן ספציפיים מן העולם הרחב, מהעולם היהודי הציוני, ומעולם השליחות (באמצעות למידת עמיתים!, ובמצבם העדכני של החברה בישראל והעם היהודי:



**אשכול פותח-למה?**

באשכול הפותח נעמיק בסוגיות של חזון אישי, מקצועי וארגוני. נבחן מודלים וחלופות שונות ל׳תמונת עתיד׳, תוך חיזוק הכישורים האינטלקטואלים של העמיתים, היצירתיות וכישורי המנהיגות שלהם. האשכול שואף לאפשר התמודדות יסודית בשאלות של זהות, חזון ואתיקה מקצועית. בנוסף, במסלול הקבוצתי - נעסוק בלמידה של מנהיגות מונעת חזון באמצעות מקרי-בוחן נבחרים, וסדנאות של ניסוח חזון, גיבוש מדיניות וכתיבת ניירות עמדה. במסלול האישי ־ כל משתתפת תתמקד בכישורי הליבה הרלוונטיים לתפקידה בשאלות של זהות מקצועית, תמונת העתיד ותאוריית השינוי המניעות אותה. במסלול האישי ־ אבחון ואיתור צרכים לצד סדנאות כתיבה יוצרת וכתיבה אפקטיבית לגיבוש וניסוח חזון אישי ומקצועי, תרגום החומר העיוני לכלים ומיומנויות מעשיות הנדרשות להצלחה בתפקיד ולהובלת שינוי בארגון.

**אשכוי שני־ נןי? 5ח3110ז6רו36> ־01^ ©חסז״ק ו151עע6.16ו^91ח1זג5601**

אשכול זה מתייחם לקהלי היעד המגוונים איתם פועלים המשתתפים בתוכנית, הן בקרב החברה הישראלית והן בקרב יהדות התפוצות. במפגשים תחת אשכול זה נבחן סוגיות של מנהיגות ויכולת השפעה, שיתופי פעולה ועבודה בצוות תוך התייחסות למרכיבי זהות ושייכות, מרחב וזמן, ערכים ומסורת, טכנולוגיה ותקשורת, פרטיקולריות ואוניברסליות.

במסלול האישי ־ השלמת פערים והקניית ידע וכישורים מעשיים בזירות של מידענות, תיאוריות דוריות !1716017 31חס311־ו6ח06|, מחקרים בני-זמננו הבוחנים את מצבו של העם־היהודי ובפרט של צעירי העם היהודי, ניתוחים סוציולוגיים ודמוגרפיים מתחרים העוסקים במצבה של החברה הישראלית [לרבות פגישות אישיות עם יוזמות ויזמים הפועלים בתחום במשרדי ממשלה, במגזר הפרטי ובחברה האזרחית!. העמקה באוריינטציה פנים־סוכנותית.

**אשכול שלישי- מה?**

אשכול זה מציב במרכזו שאלות מהותיות הקשורות לבסים התוכן ועולמות הידע והכלים המעשיים של המשתתפים בתוכנית. המפגשים תחת אשכול זה עוסקים בהנעה לפעולה ואופן הפעולה בהקשרים של כישורים אינטלקטואלים, מנהיגות ויכולת השפעה וכן הגדרת מטרות ועמידה ביעדים לצד יצירתיות, התמודדות עם אתגרים, איכות ביצוע ותפיסת האופק.

במסלול האישי ־ השלמת פערים והעמקה בעולמות התוכן הרלוונטיים לתפקידי העמיתים. אשכול רביעי- איך?

אשכול זה מציב במרכזו סוגיות פעולה וסגנונות פעולה שונים תוך התמקדות בסגנונות ניהול, ראייה מערכתית והשגת מטרות. המפגשים תחת אשכול זה יעסקו בסינרגיה בין כל החומר העיוני והמעשי שנלמד עד כה, לבין אסטרטגיות יישום וטקטיקות פעולה שונות. האשכול הרביעי הוא הדינמי מבין כל האחרים 1ייבנה\ישתנה בהתאם לצרכים של העמיתים, קצב הלמידה וההתפתחות המקצועית שלהם. ככל שהתהליך הקבוצתי והעבודה השוטפת יאפשרו זאת, העמיתים ייטלו יותר ויותר אחראיות על קביעת התכנים וזהות המרצים האורחים !בהתייעצות עם צוות התכנית והועדה המייעצת!. זאת, בנוסף לאחריותם על מסלול האוריינטציה הפנים־ארגונית שיחל באשכול השני ויימשך עד סוף הסמסטר השלישי. בנוסף, באשכול הרביעי נעמיק גם את מידת היכרותם של העמיתים עם החברה הישראלית־ הן באמצעות מקומות המפגש !כפי שיפורט להלן), והן באמצעות יחידות ״תרבות כנם״. היחידות האלה יאפשרו לכל עמיתה ועמית להביא את הסיפור הייחודי שלהם ולבחון, כיצד הוא תורם לעשייה שלהם ולמימוש מטרות התכנית, ו/או להיפגש עם דמויות שונות מתוך ״השבטים״ ותתי-התרבויות השונות !והקולות השונים בתוכן!, המרכיבים את החברה הישראלית. בכל מפגש כזה, מלבד המרכיב הנרטיבי, יושם דגש על זיהוי אסטרטגיות פעולה, כלים ומיומנויות המאפשרות לדמויות השונות לפעול ולהגיע להצלחות.

**תהליכים קבוצתיים**

מלבד המרכיבים העיוניים והמעשיים של התכנית, יושקעו זמן ומאמץ מכוון להבניית תהליכים דינאמיים בקבוצה כערובה להמשך שיתופי הפעולה ולהצלחת רשת המנהלים גם לאחר תום התכנית. אנו משוכנעים כי באמצעות שימוש בגישה נרטיבית, בכלים של הנחיית קבוצות, רפלקציה ועיבוד, תהפוך חוויית ההשתתפות בתכנית לחוויה משמעותית ומעצבת. זאת ועוד, התוכנית תאופיין במבנה מודולרי, הכולל התייחסות רבת פנים לפרטים בקבוצה לצד ראייה הוליסטית של תפקידם- תוך שילוב מנהלים וקולגות. וכך, הקבוצה תיבנה כרשת הולכת ומתרחבת של סוכני שינוי שתעצים את ההשפעה הפנים־ארגונית שלה ואת אדוות ההשפעה שלה על הארגון ועל העשייה שלו.

**5חס01:1ז6ח66 ־01? 6־111:01? ו?15עע16 6ר1ז 9ח!־וו1:>56**

רישות, העצמה והאצה ־ על בסי□ תהליכי ההכשרה והליווי, ׳תכנית מנדל׳ תתווה רשת מקצועית לומדת, תעצים רשתות קיימות |פנים-/ 1ח1ץ-ארג1ניות|, ותציע פלטפורמה וכלים מעשיים שיאיצו את תהליכי השינוי בתרבות הארגונית, ויקדמו יצירתיות, יזמות וחדשנות.

תכנית £1םא\/1 מנדלמםק ^מססמק למצןינות£טאש£11ש^

## **הסוכטת היהח־ית 1£^ז לארץ ץ0ו\0£1^ ו^5ו״ץ£נ**

## **ישראל 8££1לו מסז ׳¥־**

לצד ההשקעה בשליחות ובשליחים החוזרים שישתלבו כעמיתים בתכנית מנדל למצוינות, התכנית תייצר תשתית ארגונית, בסים ידע וארגז כלים ניהולי שישמשו את כלל המנהלים בארגון. ׳תכנית מנדל׳ תפתח חלקים מסוימים מתכניות ההכשרה והליווי לכלל עובדי הארגון, על מנת לחבר מעגלים הולכים ומתרחבים לתהליכי הלמידה והרישות, ויחד איתם - להביא למימוש תמונת ההצלחה.

**5ח31:10ז6ח6כ) ־£01 6־111\*£11 ר51!^/ץ16- 6ר1ז 9ח!־וו1:>56**