

הפיכתו של צוות הוראה ברפואת שיניים לארגון לומד (פוסטר)

נילי טיקוצקי-צדוק

המחלקה לשיקום הפה

בית הספר לרפואת שיניים של האוניברסיטה העברית והדסה, ירושלים

nzadok@gmail.com

Turning Dental Teachers into a Learning Organization (Poster)

Nili Ticotsky-Zadok

The Hebrew University Hadassah School of Dental Medicine

Abstract

This article explores the role of internal formative assessment as a means for knowledge creation and management in a learning organization through the study of the case of a basic skills course at Hadassah dental school. In the academic year of 2006 an effort was made to establish a learning organization culture in a basic skills course. The first step was creating a project of internal formative evaluation. The project was designed to attain information about the various activities of the course and then that information and make use of it through the process of organizational learning. In order to review the contribution of the evaluation project to the establishment of a learning organization culture, a qualitative retrospective study was done on the basis of the evaluation weekly reports gathered throughout the academic year. The evaluation project made use of an organizational tool that the teachers knew: a weekly e-mail that was sent to the teachers by the senior teacher in charge of the course. The evaluation findings were included in the e-mail, which introduced the teachers to the concept of organizational learning and encouraged them to participate in it. In semi-structured interviews conducted with teachers at the end of the academic year most teachers expressed satisfaction with the evaluation project, yet noted a gap between the gathering of the information and its use to improve the course's activities. Such a gap indicates a problem in knowledge management. The relationship between organizational learning knowledge management and internal formative evaluation is discussed.

Keywords: learning organization, knowledge management, formative assessment, dental school.

תקציר

בבית הספר לרפואת שיניים של האוניברסיטה העברית והדסה בירושלים בוצע בשנת הלימודים תשס"ו ניסיון להפיכת צוות הוראה בקורס מיומנויות יסוד לארגון לומד. כצעד ראשון הוחלט להתחיל בביצוע מיזם של הערכה פנימית מעצבת. המיזם שימש לאיסוף מידע לגבי פעילויות ההוראה המגוונות בקורס, כשהכוונה היתה להסיק מסקנות ולהפיק לקחים מתוך המידע בתהליך של למידה ארגונית. בכדי לבחון את יעילות מיזם ההערכה ביצירת תרבות של ארגון לומד בוצע מחקר איכותני רטרוספקטיבי, אשר התבסס על נתוני ההערכה השבועיים שנאספו במהלך שנת לימודים אחת. במסגרת מיזם ההערכה נעשה שימוש בכלי שהיה מוכר למורים: 'המכתב השבועי למדריכים' (מכתב שהופץ בדואר אלקטרוני לכל המורים בקורס). ממצאי הערכה הועברו לכל המורים באמצעות המכתב השבועי, אשר הפך כך לכלי מרכזי בניסיון להפוך את צוות המורים לארגון לומד. השימוש במכתב השבועי לצורך העברת

ידע למטרות של למידה ארגונית, חשף את צוות המורים לנושא הלמידה הארגונית ועודד לקחת בו חלק פעיל. בראיונות חצי מובנים שנערכו למורים בסיום שנת הלימודים הביעו רוב המרואיינים שביעות רצון רבה ממיזם ההערכה. עם זאת, חלקם חשו כי ממצאי ההערכה לא יושמו במידה מספקת במהלך הקורס. הפער שהמורים הצביעו עליו, בין היעילות באיסוף המידע והפצתו באמצעות כלי ההערכה לבין אי חוסר שימוש מספיק בידע לצרכי קבלת החלטות ושיפור בפעילויות במהלך הקורס, מעיד על בעיה בניהול הידע בקורס. בעוד שתהליך איסוף הידע התנהל באופן משביע רצון הרי שניהול ידע יעיל יותר היה מביא לשימוש מיטבי במידע שהצטבר במהלך פעולות ההערכה. באמצעות חקר המקרה של קורס מיומנויות יסוד ברפואת שיניים נבחן במאמר נושא השימוש בהערכה כאמצעי להבניית ידע בארגון לומד. כמו כן נידון הקשר בין הערכה פנימית מעצבת לבין למידה ארגונית וניהול ידע.

מילות מפתח: ארגון לומד, ניהול ידע, הערכה מעצבת, בית ספר לרפואת שיניים.

מבוא

בשנת הלימודים תשס"ו בוצע בקורס מיומנויות יסוד בבית הספר לרפואת שיניים 'הדסה' בירושלים ניסיון להפיכת צוות ההוראה לארגון לומד.

תיאור הקורס

קורס מיומנויות יסוד ברפואת שיניים הינו חלק מתכנית הלימודים של השנה הרביעית בבית הספר לרפואת שיניים "הדסה" בירושלים. הקורס מועבר כיום לימודים שבועי של שמונה שעות, וכולל פעילויות מגוונות, בסביבות למידה שונות, המחייבות לוגיסטיקה ארגונית מורכבת. בשנת הלימודים תשס"ו הועבר הקורס לארבעים ושבעה סטודנטים.

בשל המגוון הרחב של הפעילויות והארגון המדוקדק שהן תובעות, יש צורך בתיאום מרבי בין המורים מבחינת מטרות, יעדים דרכי הפעולה והערכה. צוות ההוראה בקורס הינו גדול והטרופי: בצוות כשמונה עשר מורים בעלי רמות שונות של ניסיון במקצוע רפואת השיניים ובהוראה - חלק מן המורים בקורס הינם רופאי שיניים בעלי ותק וניסיון רב בהוראה, וחלקם אך זה סיימו את לימודיהם בבית הספר לרפואת שיניים והם חסרי ניסיון בהוראה. המורים עובדים ברובם מחוץ לבית הספר לרפואת שיניים במהלך השבוע ואינם נפגשים זה עם זה מחוץ למסגרת הקורס.

כצעד ראשון בניסיון להפוך את צוות הקורס לארגון לומד בוצע בקורס מיזם של הערכה פנימית מעצבת. לוי (Levine, 2002) טוענת כי על ההערכה להתאים את עצמה לפעילויות המגוונות של הוראה והלמידה, וכי ביצוע ההערכה מהווה תהליך לימודי שיתופי בלתי פוסק, התורם לתכנון ולהשמת תכנית הלימודים.

אחת ממטרות ביצוע הערכה היא להביא להבניית ידע בארגון ולהגברת השימוש בידע שנצבר (Stake, 2004). תהליך ההערכה מתמקד בתהליכים של שיפור מתמשך ומתמיד באמצעות עידוד יכולת חברי הארגון ללמוד מתוך ההתנסויות, להפיק לקחים וליישם (כץ, אלטמן, פופר וליפשיץ, 1995). כך תורמת ההערכה ליצירת ארגון לומד.

ביצוע ההערכה כהערכה פנימית, על ידי צוות קבוע של שניים מבין מורי הקורס, יצר מצב שבו ההערכה שימשה כחקר עצמי של הארגון (organization self-study). ההערכה הפנימית אמורה לכוון את צוות המורים להתבוננות עצמית, להגיב לבעיותיהם, לשמש להעצמה ולהעלות את המוטיבציה לפעולה (Stake, 2004).

מתודולוגיה

המחקר בוצע כמחקר איכותני רטרוספקטיבי. במסגרת המחקר נסקרו דו"חות ההערכה שנכתבו מדי שבוע על ידי צוות ההערכה והמכתבים השבועיים שנשלחו לצוות הקורס על ידי מרכז הקורס. בתום שנת הלימודים נערכו ראיונות מובנים למחצה אשר עסקו במיזם ההערכה עם שישה מורים בקורס, שלושה מהם מורים המלמדים בקורס בין ארבע לעשר שנים, ושלושה מורים שהיתה זו להם השנה הראשונה בקורס. הדו"חות והראיונות נבחנו בקפידה והנתונים בהם סווגו לקטגוריות מתחומי השינוי הארגוני וניהול הידע כגון יעילות המיזם, שביעות רצון המשתתפים, בעיות שעלו במהלך השנה, ועוד (Coppieters, 2005; Loermans, 2002; Davenport, De Long & Beers, 1998).

התנהלות מיזם ההערכה

במהלך כל יום פעילות רשמו חברי צוות ההערכה את הערותיהם לגבי הפעילויות השונות. הם רשמו גם הערות של מורים נוספים בקורס וכן הערות ששמעו מסטודנטים. כל הרשמים נאספו בשיחות בלתי רשמיות. בתום כל יום פעילות סיכמו חברי צוות ההערכה את הערותיהם במכתב שנשלח בדואר אלקטרוני למרכז הקורס, וזה שילב את הערות ההערכה ב'מכתב השבועי למדריכים' אשר נשלח בדואר אלקטרוני לכל המורים בקורס. 'המכתב השבועי למדריכים' נוצר מלכתחילה בכדי לעדכן את המורים בנושאים של מדיניות הקורס. המכתב כלל הנחיות שנועדו להבהיר את תמונת הפעילויות בקורס ולשפר את התיאום בין המורים ושימש כאמצעי להתמודדות עם הקושי ביצירת מסגרת זמן לשיבות צוות של המורים. המכתב היה בנוי משני חלקים:

1. סקירת הפעילויות ביום ההוראה שעבר
2. הנחיות ליום הפעילות הבא.

מיזם ההערכה ניצל את המכתב השבועי להעברת ממצאיה של הערכת הקורס באופן רציף לכל המורים בקורס. לשם כך נוסף למבנה המכתב חלק שלישי, שהוקדש להצגת ממצאי צוות ההערכה לגבי הפעילות ביום הלימודים החולף.

יתרונות השימוש בכלי המוכר לצוות ההוראה לצרכי המיזם החדש הם בזמינות הכלי, ובנגישות של הצוות אליו.

השימוש במכתב השבועי לצורך העברת ידע למטרות של למידה ארגונית מודגם באיור מספר 1. המכתב שימש כאמצעי להעברת לקחי ההערכה אל המורים, חשף את צוות המורים לנושא הלמידה הארגונית באופן קבוע ובדרך שעודדה את השתתפות הצוות בהסקת מסקנות ובקבלת החלטות.



איור 1. יחסי הגומלין שנוצרו מתוך השימוש במכתב השבועי

באמצעות המכתב נוצרה הזדמנות לדיאלוג עם המורים: הם יודעו לגבי הבעיות והנושאים הטעונים שיפור בקורס, קיבלו הזדמנות להגיב על דוחות ההערכה השבועיים באמצעות שליחת מכתב אלקטרוני למרכז הקורס, ועשו כך, אם כי לא לעיתים תכופות. נבו מדגיש, כי דיאלוג בהערכה דרוש להגברת הסיכוי שיעשה בה שימוש (נבו, 1995).

תוצאות

בראיונות מובנים למחצה שנערכו עם מורים בקורס בתום שנת הלימודים, הביעו רוב (83%) המורים שביעות רצון רבה ממיזם ההערכה בכלל ומן 'המכתב השבועי למדריכים' בפרט. עם זאת, חלק מן המורים טענו כי ממצאי ההערכה לא יושמו באופן מלא במהלך הקורס. מדברי המרואיינים:

גלעד ... מדריך זו השנה הראשונה בקורס: מציין לטובה את עבודת איסוף נתוני ההערכה: ביצוע רציף, התעניינות. אבל לדעתו "הבעיה היא שלא היתה מספיק התייחסות מצד 'הרשות המבצעת' לממצאי המשובים ברמת המדריכים".

יוסי, מדריך בקורס מזה עשר שנים, שימש מרכז הקורס עד לפני שנה: "הדיווח השבועי למדריכים היה טוב, אם כי חסרה אינטראקטיביות: היה חוסר במצבים של תדרוך למדריכים שהיה יכול לתרום לרמת הנוכחות ואיכות העבודה".

מדברי שני המדריכים עולה כי לא היה מבחינתם דו שיח מספק בין מרכז הקורס לבין צוות ההוראה, ולמורים לא היתה תחושה של שיתוף הצוות בהסקת מסקנות לגבי איכות הפעילויות. יוסי אף רומז בסוף דבריו כי תחושת חוסר השיתוף הביאה לירידה במוטיבציה אצל המורים.

בראיונות שנערכו עם מורים בסיום הקורס ניתן לראות כי הן מורים צעירים והן מורים ותיקים הביעו רצון להשתתף בתכנון ובהערכה של הקורס:

(אפרת, מדריכה שנה ראשונה) מעוניינת להיות מעורבת בהערכה בשנה הבאה.

(בת חן, מורה ותיקה בקורס) היתה מעוניינת להיות בעלת תפקיד בהערכה בשנה הבאה.

סיכום

בכדי לבחון את יעילותו של מיזם הערכה פנימית מעצבת ביצירת תרבות של ארגון לומד בקרב צוות ההוראה בקורס מיומנויות יסוד ברפואת שיניים בוצע מחקר איכותני רטרוספקטיבי שהתבסס על דו"חות ההערכה מעצבת פנימית שנערכה בקורס מדי שבוע במהלך שנת לימודים אחת. המחקר הראה כי פעולות ההערכה אשר בוצעו בקורס מיומנויות יסוד ברפואת שיניים סיפקו מידע רב לגבי התנהלות הפעילויות השונות בקורס בכל יום פעילות. טכנולוגית המכתבים האלקטרוניים שימשה כמסגרת לשמירת הידע שנצבר במהלך הפעילות על ידי צוות ההערכה ומורים אחרים, וכאמצעי להפצת הידע המעובד לצוות ההוראה. בכך היוותה טכנולוגית המכתב השבועי כלי מרכזי בניהול הידע בקורס. מראיונות עם מורים בקורס עלה, כי למרות שפעולות איסוף המידע היו יעילות והביאו להצטברות של מידע איכותי, הרי ששלב יישום המסקנות מן המידע היה יעיל פחות משלב איסוף המידע.

דיון

על הקשר בין ארגון לומד לבין ניהול ידע

דבנפורט, דה לונג וביירס (Davenport, De Long & Beers, 1998) מגדירים ידע כמורכב ממידע, ניסיון, הקשר, פרשנות ורפלקציה. ידע הינו מידע ברמה גבוהה, המוכן להשמה לצורכי קבלת החלטות ופעולה. לורמן (Loermans, 2002) מדגיש כי ידע מתקבל מחברים בארגון המשתפים ברעיונות, בתחושות ובתובנות אישיות שלהם, ומן ההחלטות האנושיות באיזה מידע לטפל ובאיזו דרך לעבד אותו. אמצעים טכנולוגיים מספקים מסגרת לניהול הידע: לארגונו שמירתו והפצתו, וכך ניהול הידע אחראי ליצירת המסגרת המתאימה בארגון לטיפול בידע ולמניעת אובדנו. ניהול ידע יעיל מעודד ומשפר למידה ארגונית. על פי קופיטרס (Coppeters, 2005) ארגון לומד הוא זה המצליח לייצר ידע באופן רציף, להפיצו בכל רמות הארגון ולשלו בו במהירות בפעילויותיו.

בעוד שהמורים שרואיינו בסיום הקורס היו תמימי דעים לגבי חשיבותו של המכתב השבועי ככלי לניהול הידע בקורס, הרי שלגבי נושא ההערכה בכללותו היתה ביקורת אשר נסובה סביב חוסר יישום מספיק של ממצאי המידע שהתקבל ממיזם ההערכה תוך כדי מהלך הקורס. הבעייתיות שברפיפות הקשר בין ההערכה לפעילות מודגשת על ידי קביעת סקלטון וחבריה (Skelton, West & Zeff, 2002) כי המפתח לתהליך מוצלח של הכנסת חידוש הינו הזנת תוצאות ההערכה בחזרה למערכת, הלומדת מכל אירוע. מעיון בנושא עיבוד הידע בקורס עולה כי למרות שבקורס בוצעו הליכים של יצירת ידע באמצעות איסוף ההערכות השוטפות וניתוחן, הרי שלא הופקו מספיק לקחים ולא בוצעו שינויים בפעילויות השוטפת בקורס על סמך ממצאי ההערכה. עובדה זו מצביעה על בעיה בניהול הידע, כלומר בהפיכת הידע שנצבר לידע שמביא תועלת.

על הקשר בין ניהול ידע לבין הערכה פנימית מעצבת

הערכה פנימית מעצבת הינה תהליך המתבצע על ידי גורמים מתוך הארגון, ואשר מטרתו לשפר את פעילותו השוטפת של הארגון באמצעות אספקת משוב רציף על פעולותיו (וזאת באמצעות איסוף מידע וניתוחו), ושימוש בלקחים הנלמדים (Stake, 2004). הערכה מעצבת כוללת בתוכה הן תהליכים של ניהול ידע, והן תהליכים שמתאפשרים על ידי ניהול הידע: קבלת החלטות ונקיטת פעולות.

על מערכת יעילה של הערכה פנימית מעצבת לכלול הן אמצעים לאיסוף והפצה יעילה של המידע והן אמצעים להחלת תפקידה העיצובי (כלומר יישומי) של ההערכה.

מן המקרה של מיזם ההערכה בקורס למיומנויות יסוד בבית הספר לרפואת שיניים עולה, כי אין לראות בהערכה מעצבת פעולה שניתן פשוט להחליט על ביצועה: הערכה מעצבת פירושה איסוף נתונים, עיבודם בתהליך של ניהול ידע, ושימוש בידע ליצירת שינויים בארגון. מורכבות תהליך ההערכה המעצבת מחייבת את הארגון ליצור עבורו תנאים מתאימים. אין די באיסוף מידע: על הארגון להיות בעל תרבות ארגונית שתאפשר ותקדם בברכה למידה ויישום לקחים באופן מתמיד. בד בבד עם הפעלת מיזם הערכה פנימית מעצבת, יש לפעול ליצירת אווירה של ארגון לומד. דבנפורט ועמיתיו (Davenport et al., 1998) קובעים, כי אחד הגורמים החשובים ביותר להצלחת פרויקט של ניהול ידע הינו תרבות ארגונית התומכת בידע. הם מכנים זאת 'אווירה ידידותית לידע' (knowledge-friendly culture). מדובר בתרבות המכבדת למידה הן בעבודה והן מחוץ לה, ושניסיון, מומחיות וכושר המצאה חשובים בה יותר מן ההיררכיה. אם לא קיימת בארגון תרבות כזו, יהיה קשה ביותר ליצור אותה. ללא אווירה התומכת בניהול ידע, שום טכנולוגיה, תכנים או ניהול טוב לא יועילו. גם קופיטרס (Coppeters, 2005) מדגיש כי בכדי להתגבר על בעיות בניהול הידע שנצבר יש ליצור סביבה שתטפח את הידע ותנהל אותו באופן יעיל ובעל משמעות. סביבה זו מכונה בפיו **ארגון לומד**. הוא מונה תנאים עיקריים להפיכת בתי ספר לארגונים לומדים:

- 1) מערכת משוב יעילה ומאוזנת, והנהגה המבינה היטב את תהליכי המשוב בארגון.
- 2) ניהול הארגון החינוכי תוך שימת לב לקצב הצטברות המידע ואיכותו, למגוון של פעילויות והתנהגויות, לחלוקת סמכויות ברורה, ניהול תהליכים יעילים של קבלת החלטות, חיזוק הקשרים ושיתוף הפעולה בין חברי הצוות.

שימוש בכלים של הערכה פנימית מעצבת מייצר בעצם מערכת משוב ארגונית, כפי שנעשה באמצעות המכתב השבועי למדריכים. עם זאת, לצורך ניהול נכון של הארגון כארגון לומד דרוש חיזוק של מרכיבים רבים בנוסף למערכת משוב, כפי שציין קופיטרס. מתוך כלל מרכיבים אלו, מרכיב שניתן לחזקו במערכת ההערכה הקיימת כבר בקורס הינו מרכיב ה**דיאלוג בהערכה**. גרין (Greene, 2001) קובעת כי חשיבותו של הדיאלוג בין בעלי העניין השונים בארגון הינו בעידוד פלורליזם ופיתוח תקשורת ויחסיים של אמון וכבוד הדדי.

מרכיב נוסף שיש לחזקו כחלק מהפיכת ארגון לארגון לומד הינו **תמיכה מצד מנהיגות הארגון**. דבנפורט ועמיתיו (Davenport et al., 1998) מציינים כי תמיכה מצד הנהלת הארגון חשובה מאד להצלחת ניהול הידע, וכי על התמיכה להתבטא הן בהצהרות והן בקביעת מדיניות של מתן תמריצים. המחקר שהתבצע בבית הספר לרפואת שיניים לא בדק את תפקיד המנהיגות ביישום מיזם ההערכה. הקושי בבדיקת הנושא נבע מכך שהמחקר נערך על ידי מורים בקורס, שעלולים להיות בלתי אובייקטיביים ביחסם למנהיגות (Scriven, 1997). אי לכך, בחינת תפקיד המנהיגות בעידוד מיזם ההערכה כחלק מיצירת ארגון לומד מחייבת מחקר נוסף אשר יתבצע על ידי חוקרים שאינם חלק מצוות ההוראה בקורס.

מן הקשר בין ארגון לומד לבין ניהול ידע, (ניהול ידע מביא ללמידה ארגונית) ומן הקשר בין ניהול ידע לבין הערכה פנימית מעצבת (ניהול ידע הינו חלק מרכזי בהערכה פנימית מעצבת) ניתן להסיק כי **ביצוע מיטבי של הערכה פנימית מעצבת יכלול ניהול ידע ויביא ללמידה ארגונית**. בכדי לבחון האם אכן נוצרה תרבות של ארגון לומד בקרב צוות הקורס יש צורך במחקר ארוך טווח, אשר יעקוב אחרי הנעשה בקורס ויאפשר להתרשם האם התגבשו דפוסים של למידה ארגונית, וכיצד השפיעה הלמידה הארגונית על צוות ההוראה ועל התנהלות הפעילות בקורס.

מקורות

- כץ, נ', אלטמן, א', פופר, מ', ליפשיץ, ר' (1995). הארגון כמערכת לומדת: תפיסה כוללת לקיום תהליכי למידה ושיפור בארגונים. **פיתוח ארגוני בישראל**, 5, (עמ' 10-16).
- נבו ד', 1995. **הערכה בית ספרית: דיאלוג לשיפור בבתי הספר**. רכס הוצאה לאור פרוייקטים חינוכיים בע"מ, אבן יהודה.
- Coppieters, P. (2005). Turning schools into learning organizations. *European Journal of Teacher Education*, 28, 129-139.
- Davenport T.H., De Long D.W.& Beers M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2) 43-58.
- Green, J. C. (2001). Dialogue in evaluation, a relationship perspective. *Evaluation*, 7, 181-187.
- Levine, T.(2002). Stability and change in curriculum evaluation. *Studies in Educational Evaluation*, 28, 1-33.
- Loerman, J.(2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 33.
- Scriven, M. (1997). Truth and objectivity in evaluation. In: E. Chelimsky and W.R. Shadish, *Evaluation for the 21st century* (pp. 477-500). Thousand Oaks, Sage.
- Skelton J., West K.P., Zeff T. (2002). Phase 1 of a comprehensive course review process: program innovation. *Journal of Dental Education*, 66, 405-413.
- Stake R.E. (2004) *Standards-based& responsive evaluation*. California: Sage Publications, Inc.