



האוניברסיטה הפתוחה



EUROPEAN DISTANCE
AND E-LEARNING NETWORK

מרכז המחקר
לשילוב טכנולוגיות בהוראה ע"ש צ'ייס
Ch@is
Chais Research Center for the Integration of Technology in Education

האדם הלומד בעידן הטכנולוגי כנס צ'ייס השנתי למחקרי טכנולוגיות למידה - 2010
יום רביעי, כו' בשבט תש"ע, 10.2.2010

"Islands of Innovation" or "General Innovation"

Assimilating Technology for Learning Management

A Case Study of School Networks in Israel

Orit Avidov – Ungar

The Open University of Israel
The Achva Academic College of Education



האוניברסיטה הפתוחה



EUROPEAN DISTANCE
AND E-LEARNING NETWORK

מרכז המחקר
לשילוב טכנולוגיות בהוראה ע"ש צ'ייס
Ch@is
Chais Research Center for the Integration of Technology in Education

האדם הלומד בעידן הטכנולוגי כנס צ'ייס השנתי למחקרי טכנולוגיות למידה - 2010
יום רביעי, כו' בשבט תש"ע, 10.2.2010

"איים של חדשנות" או "חדשנות כוללת" הטמעה של טכנולוגיות לניהול הלמידה חקר מקרה של רשת בתי ספר בישראל

אורית אבידב – אונגר

האוניברסיטה הפתוחה
המכללה האקדמית לחינוך אחוזה

מה עניין אותי כחוקרת וכיועצת למערכות חינוכיות?

מה משפיע על תהליך ההטמעה של טכנולוגיות
לניהול הלמידה במערכות חינוכיות?

מה מונע מפרדיגמות חדשניות
להיטמע באופן אפקטיבי במערכות חינוכיות?

למה כל-כך קשה לנו במערכת החינוך?

איך הכל
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

הובלה של תהליכי שינוי להטמעה של טכנולוגיות לניהול ההוראה והלמידה

תהליכי שינוי
במערכות
חינוכיות

דפוסי
הטמעה של
חדשנות



תרבות
ארגונית

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום



דפוסֵי הטמעה ואימוץ של חדשנות

מהי חדשנות?

שינוי מהותי המוביל להבדל משמעותי מן המקובל בתחום
מסויים, הנושא עימו סיכוי לשיפור (Drucker, 1995; Rogers, 2003)

איים של חדשנות



החדשנות ממומשת בתחום
תוכן או תחום ממוקד בתוך
הארגון ואינה מהווה מרכיב
דומיננטי בזהות הארגונית

חדשנות כוללת



החדשנות ממוסדת
בתרבות הארגונית ומהווה
מרכיב מרכזי בזהות
הארגונית ובדרך הפעולה
של הארגון

(מיודוסר, נחמיאס, טובין, פורקוש, 2006)



איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

תהליכי שינוי במערכות חינוכיות

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

מאפיינים

- השינוי תוצר של מדיניות
- השינוי מ"למעלה למטה"
- השינוי בדרך כלל כפוי
- השינוי נעשה כמעט ללא שיתוף מובילי השינוי (המורים והמנהלים)

(Levin & Fullan, 2008; Charter, 2008)



תרבות ארגונית בית ספרית כוללת:



(Schein, 1990; Sarson, 1995)



איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

איך הכול
התחיל?

**מבוא
תיאורטי**

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום



(Raz, 2002 ; רז, 2004)



הובלת תהליכי שינוי להטמעה של טכנולוגיות לניהול ההוראה והלמידה



איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

מטרת המחקר

• לבחון מהם המאפיינים של התרבות הארגונית ברשת בתי הספר, בהטמעה של טכנולוגיות לניהול הלמידה וההוראה וביטויים בשינויים פדגוגיים וארגונים כ"איים של חדשנות" או כ"חדשנות כוללת"?

שאלות המחקר

- מהם מאפייני התרבות הארגונית ביחס להטמעת טכנולוגיות לניהול הלמידה וההוראה בארבעת מעגלי הניהול ברשת: הנהלת הרשת, מנהלי סניפים (בתי ספר), בעלי תפקידים בתחום המחשוב ומורים?
- איזה אופי נושאים השינויים הארגוניים והפדגוגיים ומה משמעותם ביחס להטמעת הטכנולוגיות לניהול הלמידה וההוראה?

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

רשת בתי הספר הכוללת שבעה סניפים

הרשת עוסקת בלימודי בוקר ובלימודי ערב לצורך
השלמת בגרויות והכנה לבחינה הפסיכומטרית.

רשת בתי הספר הטמיעה בשנתיים האחרונות מספר
מערכות טכנולוגיות לניהול הלמידה וההוראה,
לצורך ניהול הידע ולשיפור מערך הלמידה וההוראה.

שיטת המחקר

- חקר מקרה case-study, בגישה האיכותנית.
- הבנת המשמעות של הפעולות והמאורעות על-פי תפיסת הנחקרים – בעלי התפקידים ברשת.
(שקדי, 2004; צבר בן-יהושע, 1990, 2001)
- הבנת מאפייני התרבות הארגונית שעומדת מאחורי תפיסות בעלי התפקידים.
- התבוננות בארגון כמערכת פתוחה המושפעת מהתרבות הארגונית הסובבת אותה, וזיהוי מאפייני השינוי בתת התרבויות בתוך הארגון.
(Raz, 2002; רז, 2004).

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

כלי המחקר

• **ראיונות עומק חצי מובנים** עם בעלי תפקידים בארבעת מעגלי הניהול של הארגון (סה"כ בוצעו 24 ראיונות).

• הראיון כלל שאלות לגבי תהליך השינוי שעבר הארגון, תפיסות לגבי הטמעת הטכנולוגיות לניהול הלמידה וההוראה, האופן בו תפיסות אלה באות לידי ביטוי בניהול, בהוראה, ועד כמה הן משקפות תפיסות אישיות.

• **ניתוח תוכן של "חזון הרשת"**, שאפשר ללמוד על הנחות היסוד והערכים בבסיס תהליך השינוי והחדשנות.

האוכלוסייה

• מנכלי"ת הרשת, שבעת מנהלי הספים (בתי הספר), סגנית מנהלת הרשת, חמישה בעלי תפקידים בתחום התקשוב ועשרה מורים.

ממצאים

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

אופי השינויים
הארגוניים
והפדגוגיים

מאפייני התרבות
הארגונית ברשת
בתי הספר להטמעת
הטכנולוגיות לניהול
הלמידה וההוראה

דפוס
השינוי
שנוצר

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

התרבות הניהולית

מאפיינת ב:

- ערכים של שינוי מתמיד
- פתיחות לקבלת חדשנות
- שילוב בין ערכים עסקיים
וחינוכיים

בפועל נמצא כי:

- שמרנות פדגוגית
- שימור מטרות חינוכיות
- שיטות הוראה מסורתיות

מתח בין:

שמרנות במטרות
הפדגוגיות והחינוכיות
מול הרצון להראות
ולהיתפס כחדשנים

תרבות מקום העבודה

מאפיינת ב:

- העולם הערכי מבוסס על
תפיסות פדגוגיות
- קיים שיווק אגרסיבי כלפי
חוץ
- חסר במשאבים לעבודה
פדגוגית

בפועל נמצא כי:

- המורים מודרים מן השינוי
- המערכות הטכנולוגיות
משמשות ככלי ולא כערך
- אין שינוי של ממש
בשיטות ההוראה

מתח בין:

עבודת שדה אגרסיבית
כלפי לקוחות
פוטנציאלים מול עבודת
שדה מינורית כלפי פנים
הארגון

התרבות הסובבת

מאפיינת ב:

- ה"העולם החיצון" משפיע
על החזון הארגוני
- קיימת למידה מקוונת
כתוצאה מתהליכים
המתרחשים בסביבת
הארגון

בפועל נמצא כי:

- הטמעת החדשנות היא
חיצונית ולא פנימית
- קיימת הטמעה של
טכנולוגיה אך אין אמונה
כי היא תשרת את
התלמידים

מתח בין:

ערכים שאינם מגובשים
מול הרצון להראות
"טוב" בעיני הלקוחות

אופי השינויים הארגוניים והפדגוגיים

שינויים טכנולוגיים פדגוגיים

נוגעים בעיקר לאופי
הלמידה וההוראה

- ישנה הפעלה של מתודות הוראה חדשות באופן לא סיסטמתי ולא מערכתי
- קיים קורס מקוון אך הוא לא מחליף את השיעור בכיתה
- קורס מלווה אינטרנט דומה לשיעור פרונטאלי
- קיים תרגול אינטרנטי לחומרי הלמידה
- קימת אפשרות למעקב אחרי תלמידים באופן א-סינכרוני



שיטות הוראה מסורתיות
ש"מולבשות" על טכנולוגיה חדשנית

שינויים טכנולוגיים ארגוניים

נוגעים בעיקר לצדדים
אדמיניסטרטיביים

- אנשי המנהלה משתמשים במחשבים לעבודתם השוטפת
- הטכנולוגיה משפרת ומייעלת את עבודת המנהלה
- פרסומים אינטרנטיים הפכו לאמצעי שיווק מרכזי
- אתר האינטרנט של הרשת מסייע בשמירת קשר עם לקוחות



שיטות טכנולוגיות "משרתות"
אדמיניסטרציה חדשנית-
שיווק ותדמית

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

דפוס השינוי שנוצר

- פער בין הרובד הגלוי של התרבות הארגונית (הסממנים) לבין הרובד הסמוי של התרבות הארגונית (הערכים והנחות יסוד).
- תפיסת עולם שונה של ההנהלה ושל המורים ביחס לשילוב המערכות טכנולוגיות לניהול הלמידה.
- ישנם כוחות המעודדים אימוץ של שיטות הוראה חדשות היכולות לסייע בשיפור מערך ההוראה הקיים, עם זאת כוחות אלה מצליחים ליצור רק "איים" ספונטניים של חדשנות ולא מצליחים להתרחב מעבר לכך.
- השינוי נעשה בעיקר ממניעים שיווקיים ולא ממניעים פדגוגיים.
- קיימת פריחה של "איי חדשנות", ממוקדי אדמיניסטרציה אך בצד הפדגוגי חסר יישום מעשי של החזון הארגוני בתחום החדשנות הטכנולוגית כאמצעי לקידום של ניהול תהליכי הוראה - למידה .

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום

ממצאים - סיכום

הלכה למעשה הנהלת הרשת
מהווה כוח הבולם את
התרחבות השינויים הקיימים,
בעיקר מבחינה פדגוגית

"איי החדשנות" לא מהווים
חלק מהחזון או התפיסה
הכוללת של ההנהלה, לא
מתרחבים ולא "תופסים"
אחיזה בארגון

דפוס השינוי שנוצר

"איי החדשנות" משרתים את
הארגון מבחינת יוקרה
ופרסום אך לא יוצרים שינוי
תרבותי או ארגוני אמיתי,
בבחינה של "חדשנות כוללת"

"איי החדשנות" שנוצרו
בארגון משקפים תהליכים
של חציצה (Buffering)
שאינם מאפשרים את
הטמעת השינוי כשינוי כוללני
של "חדשנות כוללת"

איך הכול
התחיל?

מבוא
תיאורטי

שאלות
המחקר

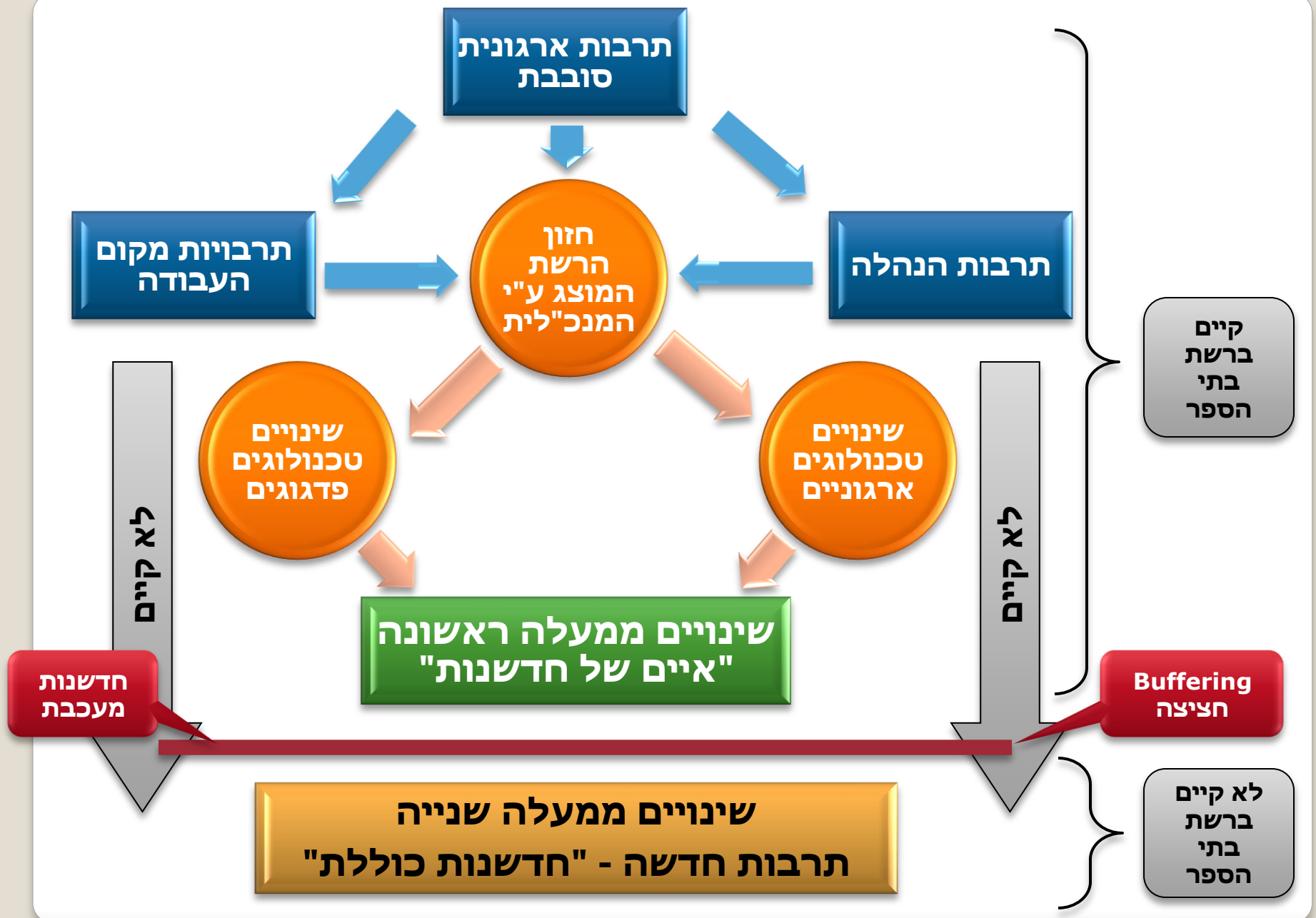
שדה המחקר

שיטת
המחקר

כלי המחקר
והאוכלוסייה

ממצאים

סיכום



תודה על ההקשבה!

ד"ר אורית אבידב-אונגר

oritav@openu.ac.il