



מדינת ישראל
 משרד החינוך התרבות והספורט
 המינהל הפדגוגי
 אגף א' מוסדות חינוך
 האגף לחינוך יסודי

4 החמ"י"ס

ירחון לקידום מנהיגות, מקצועיות, מקצוענות ומצוינות במינהל הבית ספרי בחינוך היסודי

הירחון מיועד למפקחים, למנהלים ולבעלי תפקידים בבתי-הספר היסודיים. בירחון נביא מידע מתחום המינהל הבית-ספרי בחינוך היסודי, סקירות קצרות של ספרות המחקר בנושאים שונים בתחום, סיפורי הצלחה של מפקחים, מנהלים ובעלי-תפקידים בבתי-הספר היסודיים וכד'.

ניהול הידע בבית הספר או ניהול בית הספר כארגון לומד

ניהול ידע הוא למעשה התהליך המעשי של הלמידה בארגון: העובדים לומדים בתוך התפקיד, חולקים בידע שלהם עם האחרים באותו ארגון ומבנים את הידע שלהם במשותף, מתוך הנחה שהידע המשותף יוצר את ההון האנושי השכלי (אינטלקטואלי) בארגון. ניהול הידע נועד לסייע לבית הספר בהשגת מטרותיו כארגון חינוך-למידה. במהלך עבודתנו על הכנת הירחון נתקלנו בקשיים רבים: יש בליל של מושגים הקשורים בנושא (כגון: ידע, מידע, מהפיכת המידע, הון אינטלקטואלי, ידע גלוי, ידע סמוי, חברת הידע, למידה ארגונית, ארגון לומד, זיכרון ארגוני, פער הידע, סוגי ידע); הויכוח הפילוסופי רב הדורות בשאלה מהו ידע טרם הוכרע, ויש תחושה שנושא

יש 4 סוגי אנשים:
 זה שידע אך אינו יודע שהוא יודע - הוא ישן. הער אותו. זה שאינו יודע אך אינו יודע שאינו יודע - הוא טיפש. התרחק ממנו. זה שאינו יודע ויודע שאינו יודע - הוא ילד. למד אותו. זה שידע ויודע שהוא יודע - הוא מלך. לך בעקבותיו.
(פתגם סיני)

לניהול הידע בבית הספר נודעת חשיבות רבה. הגיליון הנוכחי של "4 המ"מים" מוקדש לנושא ניהול הידע בבית הספר כדי שבתכנון מסגרות העבודה בבית הספר ובהפעלתן יבוא תחום זה לידי ביטוי.

ניהול הידע בארגון הוא נושא חדש הנמצא עדיין בתהליכי פיתוח והבנייה.

בירחון זה התמקדנו בסוגיות אלה:

- ניהול הידע בבית הספר - לשם מה?
- בית הספר כארגון לומד

• הידע שיש בבית הספר כארגון הוראה-למידה

• ניהול הידע בבית הספר או ניהול בית הספר כארגון לומד

• כלים לניהול ידע בבית הספר (כגון: תכנית הפעילות, המיצ"ב, ישיבות צוות, דיונים בחדר המורים, קבוצות תמיכה, תצפית עמיתים)

• כמו כן עשינו ניסיון להכניס סדר בבליב המושגים.

ניהול הידע בבית הספר - לשם מה?

ההון היחיד שאין לו תחליף, המצוי בארגון, הוא הידע והכישורים של אנשיו. ערך רב במיוחד יש לתובנות הנרכשות באמצעות למידה וניסיון בתוך התפקיד. איכות התפקוד של הארגון תלויה במידה רבה ביכולתו להשתמש במשאבים אלה. הם מהווים נכס אסטרטגי המקנה יתרון ארוך טווח ופוטנציאל להתקדמות ולצמיחה עתידית של הארגון. כדי שהידע והכישורים של האנשים כיחידים יהפכו לנכס רב עוצמה של הארגון, יש לנהל בו את הידע. או כפי שאומר לוי: "מרכיב הידע בארגון הולך ומתעצם. הידע הופך לעוצמה ומעניק לארגון יתרון תחרותי" (לוי, ע' 2000). פולן והארגרייבס (פולן, מ' והארגרייבס, ר' 1999) בספרם "על מה כדאי להילחם בבית הספר?" מציינים את הקשיים של המורים והמנהלים: 1. עומס יתר. 2. בידוד. 3. נטייה קבוצתית לקונסנווס. 4. כשירות

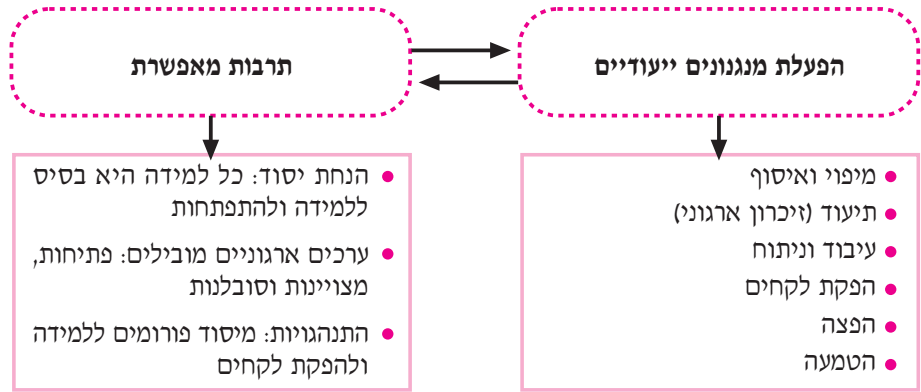
חבויה (או הזנחה של אי-כשירות) 5. תפקיד צר מדי למורה (ובעייט מנהיגות) 6. פתרונות אומללים ורפורמה כושלת.

ניהול הידע בבית הספר, שיתבטא בפיתוח התרבות של בית הספר כארגון לומד וביצירה ובהפעלה של מסגרות מגוונות לעבודת צוות משותפת, לתמיכה הדדית, לעיסוק בפתרון בעיות, לחשיבה ביקורתית על התיאוריה ועל הפרקטיקה, למתן במה למורים לשתף אלה את אלה בניסיון ובידע שלהם ובהבטחת מידע זמין ונוח - כל אלה עשויים לתרום להתמודדות עם הקשיים שצוינו.

בית הספר כארגון לומד

סנגיי (סנגיי, פ' 1998) מגדיר ארגונים לומדים ככאלה ש"אנשים משפרים בהתמדה את יכולתם ליצור את התוצאות שהם רוצים באמת, שהם מטפחים דפוסי חשיבה חדשים המרחיבים את הדעת, ושבהם אנשים לומדים ללא הרף כיצד ללמוד ביחד". ארגון לומד הוא ארגון המפנים עקרונות של שיתוף, חלוקה והפצה של מידע וידע, תוך כבוד והערכה לכוחו של היחיד ולתרומתו האחת והיחידה שאינה ניתנת להחלפה. ההנחות של בית ספר הפועל כארגון לומד הן:

- בית הספר הוא ארגון דינאמי ומשתנה
- הלמידה היא כלי רב עוצמה להבטחת תפקודו כארגון כזה
- כדי להפיק מההוראה-למידה את המירב, צריך בית הספר לפעול כארגון לומד המסייע למורים בהבנת מצבם באמצעות דרכים המספקות תובנות ואמצעים לשיפור.



- הנחת יסוד: כל למידה היא בסיס ללמידה ולהתפתחות
- ערכים ארגוניים מובילים: פתיחות, מצויינות וסובלנות
- התנהגויות: מיסוד פורומים ללמידה ולהפקת לקחים

- מיפוי ואיסוף
- תיעוד (זיכרון ארגוני)
- עיבוד וניתוח
- הפקת לקחים
- הפצה
- הטמעה

ארוט (Eurot, M. 1994) מונה מספר רב של סוגי ידע הנמצאים בשימוש הצוות החינוכי בבית הספר, ביניהם: ידע מורים, ידע תלמידים, ידע כיתתי, ידע תלוי כיתה, ידע מצבי, ידע כללי, ידע ניהולי. זילברשטיין מ', בן פרץ מ' וזיו ש' (1998) מדברים על **ידע רפלקטיבי**. ידע רפלקטיבי הוא אותו ידע שנבנה במהלך העשייה על ידי השלכת הראייה לאחור על פעולה, על ההתרחשות או על אירוע שקרה [...] ההגדרה האופרטיבית של ההוראה הרפלקטיבית נוסחה כ"חשיבה מכוונת על העשייה ההוראתית במגמה לשפר אותה". ווטס, מרצנו ומקנולטי (Waters, T.) (Martzasno, R. & McNulty, B. 2003) מדברים גם על **ידע מנהיגותי של מנהל בית הספר**. הם מציעים טקסונומיה זו של **ידע מנהיגותי של מנהל בית הספר**:

- ידע מעשי - הידיעה מדוע זה חשוב.
 - ידע הצהרתי - הידיעה מה צריך לעשות.
 - ידע תהליכי - הידיעה כיצד לעשות זאת.
 - ידע הקשרי - הידיעה מתי לעשות זאת.
- מלבד הידע הפדגוגי והדיסציפלינארי מצוי בבית הספר עוד ידע רב כמו: ידע ייעוצי, ידע הורים, ידע קהילתי. כדוגמה ליכולתו של בית ספר לזהות את

המיקוד של בית הספר כארגון לומד הוא בהוראה-למידה. השאלות הנשאלות הן: מהו ידע? מהי למידה? מהו חינוך? האם ניתן לחנך? כיצד? כיצד לומדים תלמידים? כיצד לומדים מבוגרים? מה על התלמיד לדעת? מה על התלמיד לדעת לעשות? האם התלמיד למד את מה שהוא צריך לדעת? האם התלמיד הגיע לשליטה בידע זה? כיצד הדבר בא לידי ביטוי בהתנהגותו? מה על המורה ועל בית הספר לעשות כדי להביא את התלמיד לשליטה בידע הנדרש? מהן הפעולות המוצלחות שיכולות לקדם תלמידים ולתת להם מענה? כיצד נקדם את הלמידה וההתפתחות המקצועית של המורים? וכד'.

הידע שיש בבית הספר כארגון הוראה-למידה

בספרות המקצועית מופיעה הטענה שיש סוגים שונים של ידע ומוצעות דרכים מגוונות למיון הידע. כדי להתמצא בעולם של הידע וכדי לדעת מהם סוגי הידע הקיימים, יש לערוך, כצעד ראשון, מיפוי ידע.

התוכלו למפות את סוגי הידע שישנם, לדעתכם, בבית ספרכם?

סוגי הידע הקיימים בו ולקיים למידה ארגונית לצורך פתרון בעיות תוך שימוש מושכל בהם מובא סיפור זה*:

פתרון בעיות פדגוגיות - חינוכיות

בית הספר המתואר הינו בית ספר מ"מ יסודי במרכז הארץ.

בבית הספר לומדים כ-500 תלמידים (2 כיתות בשכבה) ומלמדים כ-30 מורים.

לפני שנה הגיע לשכבת כיתות ד' תלמיד בעל צרכים מיוחדים, אשר אובחן כסובל מתסמונת אספרגר.

התופעה באה לידי ביטוי בהתפרצויות זעם, סף תסכול נמוך, קושי בהבנת קודים חברתיים וביצירת קשרים חברתיים.

הדבר גרם לקשיים תפקודיים אצל התלמיד, לקשיים בניהול הכיתה ולהיעדר כלים להתמודדות מצד המורים.

כל מורה ניסה לתת מענה (במיוחד עד שהתסמונת אובחנה) על פי דרכו בדרך של ניסוי וטעייה ועל ידי "כיבוי שריפות" במטרה לפתור באופן מיידי קשיים שהתעוררו.

מחיר ההתמודדות היה כבד: בזבוז אנרגיות, חוסר יעילות במתן פתרונות, כישלונות מצטברים לאורך זמן, תסכולים רבים, עייפות ושחיקה של המורות.

מתוך הצורך לתת מענה לתלמיד, לאפשר לכיתה ללמוד ולהקנות כלים למורים הוחלט על ריכוז וניהול הידע אשר הצטבר כדי למצוא פתרון יעיל לבעיות אלה.

התקיים מפגש בהשתתפות כל הנוגעים בדבר: המנהלת, המחנכת, היועצת, המורים המקצועיים, ההורים, הפסיכולוגית, המזכירות ומומחה לתסמונת (אשר הוזמן במיוחד).

מטרת המפגש הייתה להגדיר מחדש את הבעיה כדי להביא לשינוי במצב. כל משתתף דיווח על דרכי התמודדות יעילות ובלתי יעילות שברשותו (מקדמות ובולמות), והתקבל מידע עדכני מהמומחה (עובדות, מחקרים וספרים) על התסמונת.

דרך ההצגה האישית השתקפו הידע והיכולות של המשתתפים, המודעות שלהם, הבנתם את התופעה ולקחי הניסיון האישי.

ראיית הדברים באור אישי תרמה אף היא ללמידה המשותפת, ואפשרה את הפיכת הידע שהתגלה דרך ההתנסות לנחלת הכלל.

נבנו מנגנונים לעבודה יעילה ולשיתוף. נוצר הון משותף לשימוש הצוות כולו. הוחלט על תיעוד ושימור הידע המצטבר בתלקיט, אשר כלל את תרשומות הפגישות, דיווחי המורות ומאמרים על התסמונת.

בחודש אוגוסט התקיימה פגישה שבה השתתפו המחנכת והמורות אשר סיימו את שנת העבודה בכיתה והצוות החדש שעתיד ללמד את הכיתה.

באותה פגישה הופץ הידע הקיים ונבנו מנגנונים לעבודה יעילה כגון: איך מונעים מצבי תסכול אצל התלמיד, איך מגיבים במצבי משבר, איך מפתחים כישורים חברתיים וכו'.

*לא ציינו את מקור הסיפור מפאת חובת הסודיות כלפי התלמיד.

- להיות בעל ידע במחקר ובפרקטיקה של התפתחות מורים.
- לפתח תרבות ארגונית של למידה: תרבות כזו רואה את הידע כחשוב וכהכרחי, משאב מרכזי של הארגון, ובחבריו היא רואה מקורות לייצור ולפיתוח משאב זה. ההנחה היא שניהול הידע בבית הספר והפיכתו של בית הספר לארגון לומד הם תהליך של שינוי בתרבות הארגון. כדי שחלוקת הידע בארגון תתמשש, חייבים האנשים בארגון בשינוי התנהגותי (סנג'י, פ' 1998). יש לפתח בקרב האנשים מחויבות לשיפור מתמשך וללמידה בלתי פוסקת. יש לעודד מורים לחפש רעיונות חדשים מחוץ לבית הספר ולשאוף לכך שמורים יחלקו בפרקטיקה שלהם עם מורים אחרים. יש להעביר להם "מסר לפיו עליהם להפגין פתיחות ללמידה ולתרומה ללמידה של מורים אחרים כהרגל מובן מאליו של חיי היום-יום" (פולן, מ' והארגרייבס, ר' 1999).
- לפתח תפיסה הרואה בניהול הידע כלי מרכזי לניהול הארגון/בית הספר על ידי התמודדות עם השאלה איך הופכים את הידע האישי לידע של הארגון.
- להחליט על היעד/ים של ניהול הידע. מהו ההישג שאותו הארגון מבקש להשיג בעזרת ניהול הידע.
יעדים נפוצים:
 1. כישורים - ניהול הידע כדי לשפר את יכולותיו של כל פרט בארגון.
 2. יעילות- שיפור תפקודו של הארגון כמערכת בביצוע כלל משימותיו.
 3. אפקטיביות- שיפור יכולתו של הארגון להגדיר מחדש את יעדיו, משימותיו ותוצריו.
- להגדיר מה נמצא בליבת ניהול הידע של בית הספר: לכל בית ספר קיימים מעגלי ידע "תוך ארגוניים" ו"חוץ ארגוניים". מעגלי הידע יכולים להיות שונים מבית ספר לבית ספר. כל מוסד יכול להחליט לעצמו מה יהיה בליבת ניהול הידע שלו

תהליך עבודה זה נוצר מתוך צורך/קושי.

התהליך אפשר:

- **יצירת ידע** שהתבסס על תובנות אישיות ועל מידע קיים.
- **שיתוף בידע** והפיכתו לנחלת הכלל על ידי אימוץ מדיניות, קביעת נהלים והפצתם.
- **הטמעת הידע** כחלק מהתרבות הארגונית.
- **הפיכת הידע** לנגיש ולזמין.

למחשבה

האם המטרה היא לדחוס את כל הידע הקיים לכולם או לשפר את התשואה של ההון האינטלקטואלי*?
האם "בורות מכוונת" (דברים שאתה מוכן לוותר עליהם) היא הדרך? האם נכונה הדרך של "דחיפת" מידע או "משיכתו"?

ניהול הידע בבית הספר או ניהול בית הספר כארגון לומד

כאמור, ניהול ידע הוא המצב שבו העובדים לומדים, מבנים ידע וחולקים בידע שלהם עם האחרים באותו ארגון, מתוך הנחה כי הידע המשותף יוצר את ההון האנושי האינטלקטואלי בארגון (ההון השכלי). קרן (קרן, א' 1998) טוען כי ניהול הידע רואה בידע הארגוני נכס מרכזי שמאפשר לארגון התחדשות מתמדת. זהו התהליך המעשי המסייע לתפקודו של הארגון כארגון לומד וללמידה הארגונית. מה על המנהל לדעת ולדעת לעשות בניהול הידע בבית הספר או בניהול בית הספר כארגון לומד?

*הון אינטלקטואלי - "סך כל הדברים שידועים לכל אנשי הארגון ושמקנים לארגון תחרותי, הודע הטמון בצוות עובדים כוח השכל של הקולקטיב..."

תוך כדי זיהוי מקורות הידע הקריטיים להצלחתו, הקשורים במאפייניו, במטרותיו, בחזונו ובראייתו העתידית. מכאן יש להפוך את הידע לידע ארגוני ולידע שימושי.

התוכלו לזהות את מעגלי הידע שלכם בביה"ס ולמצוא את היתרון היחסי של בית ספרכם על-פני מוסדות אחרים?

• לבנות את הזיכרון הארגוני: רוב הידע נמצא אצל עובדי הארגון ולכן כשרוצים לקבל החלטה או לבחור באסטרטגיה מסוימת, הידע אינו זמין, כך שהלמידה המתרחשת בארגון, בין אם היא אישית או של קבוצה, אינה מתועדת בזיכרון הארגוני ואינה הופכת להיות נחלת הכלל. בנוסף בארגון ישנם קבוצות שונות שמומחיותן היא בתחום ידע מסוים, שעל פי הנחתן הידע שלהם אינו הכרחי/רלוונטי לאנשים בארגון שאינם מתחומם. בכדי להפוך מידע פרטי לזיכרון ארגוני יש צורך לפתח תרבות ארגונית המשתפת ידע והופכת את הידע לזמין בכל עת לצורכי האנשים.

הצעה

בדקו מהם המנגנונים שיש לכם בביה"ס לבניית זיכרון ארגוני? מהי הדרך לשליפת מידע ממנו?

- לטפח תהליכים של למידה ארגונית על ידי:
 - הצבת ציפיות לעבודת צוות, לשיתוף בידע ולפתיחת "דלת הכיתה".
 - הקלה על מורים שעובדים יחד.
 - הענקת הזדמנויות למידה והעמדת סביבות למידה מתאימות (כמו: זמן משותף במשך יום העבודה, לוח זמנים לתלמידים המאפשר למורים לעבוד יחד וחומרי למידה).
 - כדוגמה מובאת בזאת עדות של גבי יעל סלומון, מנהלת בית הספר הקהילתי לאומנויות "ירושלים", קריית אתא.

מתוך תפיסת עולם המכירה בכוחה של למידה מתמדת לפיתוח אישי, להעצמה ולהצמחה מקצועית, מצאתי לנכון, כמנהלת, לתור אחר מסגרות לימוד מגוונות של צוות המורים בבית הספר הקהילתי לאומנויות "ירושלים".

המסגרת המוכרת של השתלמות בית ספרית מהווה מוקד התפתחות אחד, שבו נוטלים חלק כל מורי בית הספר ובו מתרחשת למידה סביב נושאים מוגדרים מראש, הנובעים מזיהוי צרכים להתפתחות אישית ומקצועית.

המסגרת הנוספת הפועלת מזה שנים ספורות בבית הספר, והמוכיחה את עצמה כמעצימה באופן מובהק את המשמעות האמיתית של "ארגון לומד" היא מה שאנו מכנים "יום גמיש" ללמידת המורים". ביום זה עובדים כל מורי בית הספר, ללא יוצא מן הכלל, ובמערכת השעות של כל מורה משולבת לפחות שעת שהות אחת. נוכחות כל המורים בשעת שהות מאפשרת לבנות צוותי עבודה אד-הוק בכל שעה משעות היום הזה בהתאמה לצרכים כיתתיים ו/או שכבתיים ו/או בית ספריים, לעניין של המורים ולצורכי פיתוח והרחבה של נושאים שנדונו בהשתלמות הבית ספרית.

מספר המורים בצוותים אלה הוא קטן. הדבר מאפשר למידת עמיתים אינטימית תוך התייחסות קונקרטיה לתהליכים ולתוצרים כמקדמי למידה וכתורמת למורים משוב מיידני על עשייתם בכיתה.

מערך זה מחייב הכנת מערכת שעות חדשה כל שבוע ל"מען היום הגמיש" לאור איתור צרכים ומשוב של הצוותים. שעת השהות ביום זה מאפשרת גמישות במערכת האישית של כל מורה ומענה לצרכיו.

- יצירת תהליך שיטתי ומכוון של שיפור בביצוע פעולות ארגוניות המתבצע באמצעות איסוף, חקירה והבנה של מידע פנימי וחיצוני.

- הכוונת המורים ועידודם להשתתף בתכניות הכשרה במהלך העבודה לאור צורכי בית הספר: ושיתוף עמיתים בנלמד

- מתן עזרה למורים להרחבת המגע עם העולם המקצועי שמחוץ לבית הספר (בתחום ההוראה וגם עם פרופסיות אחרות) ושיתוף עמיתים בנלמד

• לזהות את פערי הידע:

ליאם פהיי (ראו: סטיוארט, ת' 1999) בנה (על פי חלון ג'ו והרי) מטריצה המציגה את המורכבות של הידע שישנו אצל היחיד ובארגון והמתארת את הפערים בידע.

יודע	יודע (יש בי הידע)	לא יודע (קיים פער בידע)
לא יודע	ידע שאתה מודע לקיומו אצלך (ידע מפורש)	ידע שאתה יודע שאינו קיים אצלך (פער הידע)
	ידע שאינך יודע על קיומו אצלך (ידע בלתי מפורש)	ידע שאינך יודע שאינו קיים אצלך (פער בלתי ידוע)

כלים לניהול הידע בבית ספר לומד

תכנית הפעילות הבית ספרית: בתי הספר

עורכים/כותבים מדי שנה בשנה את תכנית הפעילות שלהם כבסיס לעבודתם השנתית. התכנית משמשת את בית הספר בעבודתו ונמסרת לעיון לבעלי עניין כמו הפיקוח והרשות המקומית. בתכנית הפעילות מפורטים נתונים רבים המאורגנים בסדר מסוים בנושאים כמו: התקנים, הקדימויות, התכנון התקציבי, תכנון עבודת המנהל ובעלי התפקידים. המידע הרב הגלום בחוברת הנו "מכרה זהב" של ידע שהארגון מנהל. **מידע** זה הנמסר לנמעני החוברת מושתת על **ידע** רב המצוי בבית הספר. **תיק בית ספרי:** בית ספר "אביגור" ברמת גן מנהל תיק תיעוד בית ספרי. מדווחת גבי דליה שמש, יועצת חינוכית:

על בית הספר כארגון לומד לאבחן את פער הידע הקיים בו כדי לשפר את התשואה של ההון האינטלקטואלי כנקודת מוצא לשיפור ההוראה-למידה.

יש לאתר את הידע הקיים על ידי שאלת שאלות כמו: מה המורים יודעים ומה הם יודעים לעשות? מהן ההתמחויות שלהם? מהן החוזקות של כל אחד? כמו כן יש לזהות את הידע החסר בעזרת שאלות כמו: מהם הכישורים והמיומנויות שיש לפתח/לחזק אצל התלמידים? מהם הכישורים והמיומנויות שיש לפתח אצל המורה/ים כדי להשיג זאת? וכן יש להבנות תהליכי למידה ארגוניים למען יצירת ידע חדש תוך התייחסות לשאלה, מה החדשנות שנרצה לקדם.

• להפוך את הידע לנגיש ולזמין על ידי שימוש בכלים לאיסוף המידע ולתיעוד תוצרי הלמידה ועל ידי יצירת מסגרות ארגוניות והקצאת זמן ומשאבים אחרים ללמידה ולהבניית הידע בארגון.

מה בין תיק התיעוד לבין תכנית הפעילות הבית ספרית?

שיחות חדר המורים: שיחות חדר המורים מתקיימות בדרך כלל בהפסקות שבין השיעורים. אלה הם מפגשים בלתי-רשמיים שבהם מתקיים מעין "טיפול קבוצתי". במחקרה האתנוגראפי המרתק "חדר המורים, התרבות המקצועית של המורים" אומרת ענת קינן (קינן, ע' 1996): "מורים יושבים בזמן ההפסקה בחדר המורים - ומדברים... אחת הדרכים המקובלות להתחיל סיפור הייתה תוך כדי התייעצות". העצה הניתנת כבר נבדקה בפועל והוכחה כיעילה. בקשת העצה בליווי הסיפור משרתת מטרות מגוונות: א. קבלת עזרה ותמיכה בפרקטיקה של העבודה בכיתה ב. הפגנת הערכה שחש מבקש העצה כלפי המורה שאליו פונים ג. שיתוף פעולה בגיבוש נורמות עבודה מוסכמות שמטרתן לשמור על השליטה ועל הסדר החברתי בבית הספר ד. חיזוק האמונה בערך משותף - שליטה ה. עיבוד רגשי של אירוע, פריקת מתח ואפשרות להתמודדות טובה יותר בהמשך.

למנהלים יכולה להיות השפעה חשובה על אופי המפגשים על ידי קביעת משך הזמן של ההפסקות וטיפול התנאים הסביבתיים והאווירה הכללית בהם.

סיפור מקרה: שולמן (שולמן, לי ס' תשנ"ז) מציע להפוך את סיפור המקרה לכלי למידה שיטתי של קהילות מורים. לדעתו סיפור מקרה הוא כלי יעיל ביותר לאימון של מקצוענים. סיפור מקרה הוא סוג מיוחד של סיפור; זהו סיפור שיש בו התנגשות של כוונה והפתעה, תהפוכות. המקור לסיפורי המקרה הם התנסויות המורים עצמם. המפגש בין עמיתים מאפשר למורים להציג את סיפורי המקרה שלהם ולעשות חשיבה רפלקטיבית על השיטות שבהן הם נוקטים ולתוצאותיהן הלכה למעשה באמצעות

התיק מכיל אוסף נבחר של חומרים כתובים (עבודות, משאבים, מסמכים, רישום תהליכי רפלקסיה על הלמידה וביטויים לחשיבה) וחומרים חזותיים (תמונות, ציורים, תרשימים ומצגות). התיק מאורגן על פי היסוד המארגן של תכנית הלימודים הבית ספרית ומבטא את התפיסה החינוכית של בית הספר, את הקדימויות שלו ואת תהליכי הלמידה המתקיימים לטיפוח של הכישורים ה"תוך-אישיים" ו"הבין-אישיים" (במעגלי האוכלוסיות השונות).

התוצרים הנכללים בתיק הם תוצרי התלמידים, המורים ואף ההורים. הם נבחרים כדי להציג תמונה מלאה של עבודת בית הספר ומבטאים את הקשר בין הפריטים לעיקרון המארגן אותם. מנהלת בית הספר ממנה מידי שנה איש צוות תורן האחראי לניהול התיק. המורה האחראי אוסף תוצרים, ממייין אותם ומכנס אותם לתיק.

התיק זמין ונגיש לכול.

לתיק התיעוד יתרונות אלה:

- באמצעות התיק מציג בית ספר את תפיסתו, את דרך עבודתו ואת אורח החיים בו.
- התיק מאפשר למעיין (כמו המורים החדשים הנקלטים בבית הספר, בעלי התפקידים במשרד החינוך והרשות, אורחים, ההורים, הארגון עצמו) למידה על הארגון.
- הוא מכיל מידע המושתת על הידע הנבנה בבית הספר.
- הוא מאפשר תיעוד, איסוף, שיתוף, שימוש, שמירה והפצה של הידע.
- הוא עומד לרשות הארגון ובעלי העניין השונים ומשמש אותו במצבים שונים כמו בעת הצורך לקבל החלטות.
- הוא מתעד את הזיכרון הארגוני.

ב. העמיתים שואלים שאלות הבהרה.
ג. בתום סבב השאלות "בעל הבעיה" מספק הבהרות ומגדיר מחדש/ממקד את הבעיה.

ד. העמיתים מעלים הצעות לפתרון הבעיה (רצוי לשלב מידע מתוך הספרות המקצועית להרחבת הידע בנושא).

ה. "בעל הבעיה" מגיב תגובה מנומקת לכל אחת מההצעות ומודיע, מה הוא מתכוון לעשות לפתרון הבעיה.

ו. במפגש הקרוב מדווח "בעל הבעיה" לקבוצה כיצד פעל ומה היו תוצאות הפעולה.

3. ביצוע מחקר על ידי מורים:

מורים יכולים לבחור שאלה הקשורה בפרקטיקה של העבודה (כגון: בדיקת יעילותה של שיטה מסוימת, בחינת הקשר בין משתנים מסוימים כמו התנהגות תלמיד ואסטרטגית תגובה של המורה) אותה הם רוצים לחקור כיחידים או/ו כצוות, לבצע מחקר זוטא, לדווח למליאה ולהגיש המלצות.

4. אוטוביוגרפיות וקורות חיים:

מורים יכולים להציג את תולדות התפתחותם המקצועית (מבחינת ערכים ועמדות, ידע ומיומנויות, תפיסת תפקיד, ציפיות ומימושן, סיפורי הצלחה וכישלון וכד'). הדבר מאפשר רפלקסיה אישית, מזמן משוב מעמיתים ומהווה גירוי לפרשנות, שיחה על מניעים ותכליות וכד'.

כיצד ניתן, לדעתכם, להפוך את המיצ"ב לכלי רפלקטיבי בעבודת בית הספר כארגון לומד?

חקירה משותפת של ההתנסויות שלהם. על ידי כך יכולים המורים ליצור בסיס ידע החורג מעבר למה שכל אחד מהם יכול ללמוד בבידוד של מעבודתו בכיתה. פולן והארגרייבס (1999) טוענים כי כדי שהרפלקסיה תהיה על בסיס נתונים מגוונים ועשירים על המורים לאסוף עדויות מגוונות על עבודתם, כגון: משוב מהתלמידים, אימון עמיתים, הוראת צוות וצפייה בכיתה. פולן והארגרייבס (שם) מציעים מגוון של כלים נוספים לרפלקסיה תוך כדי פעולה, על הפעולה ולגבי הפעולה העומדים לרשות בית הספר כארגון לומד. הכלים הם:

1. קריאה בספרות מקצועית:

ספרות מקצועית מאפשרת התעדכנות מתמדת הן בתיאוריה והן בפרקטיקה, השוואה ובדיקה עצמית של העשייה שלנו לאור הספרות והצבת יעדים ושאיפות לשיפור. הספרות המקצועית יכולה לעורר גם דו-שיח פרופסיונאלי על אסטרטגיות ועל דרכים חדשות לשיפור, תרגומן לעשייה בכיתה והערכת תרומתן להוראה-למידה בעקבות העשייה כנקודת מוצא לשיפור נוסף.

2. קבוצות תמיכה של המורים:

פולן והארגרייבס (שם) מדברים על קבוצות תמיכה שפיתוחן נעשה על ידי המורים עצמם, ואינו מוכתב על ידי המנהלים ניתן לקיים גם מסגרת מובנית של פעולה של הקבוצה כקבוצת תמיכה. דוגמה לתהליך עבודה של קבוצת תמיכה: א. אחד המורים מעלה בעיה שבה הוא מבקש את עזרת העמיתים.

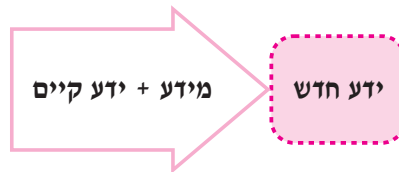
מושגים בעולם ניהול הידע

1. הארגון הלומד - הארגון הלומד הוא ארגון המפנים עקרונות של שיתוף, חלוקה והפצה של מידע וידע, תוך כבוד והערכה לכוחו של היחיד ולתרומתו האחת והיחידה שאינה ניתנת להחלפה. זהו "ארגון המרחיב ללא הרף את יכולתו לעצב את עתידו" (סנג'י, פ' 1995).

2. הון אינטלקטואלי - "סך כל הדברים שידועים לכל אנשי הארגון ושמקנים לארגון יתרון תחרותי, הידע הטמון בצוות עובדים...כוח השכל של הקולקטיב.." (סטיוארט 1999).

3. זיכרון ארגוני - זיכרון ארגוני מיוחס לאגירה של ידע חדש, דרכי פעולה, אימוץ מדיניות ונהלים חדשים.

4. חברת הידע - משמעות המושג היא שהידע הפך להיות המשאב החשוב ביותר בחברתנו.



5. ידע - ידיעות, כלל הידיעות של האדם. בקיאות מעשית בתחום הטכנולוגיה. תודעה, כלל החוויות המוכרות לאדם במצב מסוים וברגע מסוים. (מילון ספיר) ידע (knowledge) - מונח הידע מוגדר כמידע בעל משמעות. תוכן המידע משמעותו, איכותו, אמינותו ושאר מאפייניו הבאים לידי ביטוי. (Shannon&Weaver,1963). הידע מבוסס על תובנות, משמעויות, מסקנות, והחלטות על סמך המידע. הידע מפורש כסובייקטיבי (פארן, ד' 2002).

6. ידע גלוי - ניתן לביטוי פורמאלי תוך שימוש בסמלים מוכרים, (עקרונות, נהלים, דו"חות).

7. ידע סמוי - ידע משתמע המוסק מתוך התנהגויות וביצועים, שקשה לבטאו במילים. ידע המבוסס על ניסיון חיים.

8. למידה ארגונית - זהו מונח מפתח המתייחס לארגונים לומדים. למידה ארגונית מתרחשת כאשר פרטים בארגון חווים מצב בעייתי וחוקרים אותו לצורך הארגון. מצב בעייתי מוגדר כמצב שבו מגלים חוסר התאמה בין הצפוי לבין המצוי לבין התוצאות בשטח. חוסר ההתאמה מוביל את הפרט להגיב דרך תהליך של חשיבה ופעולה נוספת. פעולה זו מובילה להגדרה מחדשת של דמות הארגון או הבנתו של הארגון ומכאן לשינוי בהתנהגותו, בכדי להביא לציפיות ותוצאות אחרות. תהליך זה מכונה למידה ע"י פעולה (Action Learning).

9. מהפכת המידע - המושג מרמז על התמורות והשינויים שחלו בחברתנו בעקבות התפתחות הטכנולוגיה, השימוש במחשבים והתקשוב.

10. מידע - דעות הנמסרות לאחר דברי הודעה והסבר. (מילון ספיר). **מידע הוא נתון בהקשר קונקרטי** או במילים אחרות: נתונים נבחרים המשרתים צורך מסוים, כאשר הנתונים הם אובייקטיביים (פארן, ד' 2002).

11. ניהול ידע

1. תפיסה מערכתית של מיצוי יעיל ואפקטיבי של כלל מקורות המידע העומדים לרשות הארגון לצורך קבלת החלטות הנותנות מענה ליעדים העומדים בפניו.

2. תפיסה הרואה בידע משאב מרכזי לניהול הארגון, לתפקודו ולהצלחתו. ניהול ידע מכיל את כל מחזור החיים של הידע בארגון - יצירת ידע (חדשנות), הטמעה, שיתוף ושימוש. ידע רב ערך אינו "סתם קיים". אנשים וגופים ארגוניים מייצרים אותו. חדשנות (ולמידה ארגונית) מונעים בעיקר ע"י בעיות (פערים/צרכים).

סיכום

בבית הספר כארגון חינוך-למידה מצטבר מידע רב ומתפתח ידע עשיר. אלה הם משאבים רבי עוצמה היכולים לתרום להוצאת המורים מבדידותם המקצועית ולתרום להשגת המטרות המקצועיות והאישיות של הארגון והפרטים בו.

12. **פער הידע** - פער הידע הוא ההפרש בין הידע הקיים בארגון לבין הידע הנחוץ כדי שהארגון ישיג מטרותיו. כדי לזהות את הפער הזה אפשר להשתמש בניתוח ה-SWOT. תוצאות האבחון יכולות לאפשר נקודת מוצא לגיבוש האסטרטגיה של ניהול הידע בארגון.

ביבליוגרפיה

- פולן, מ', והארגרייבס, ר' (1999). **על מה כדאי להילחם בבית הספר?** ירושלים: הוצאת מכון ברנקו וייס.
- קינן, ע' (1996). **חדר המורים, התרבות המקצועית של המורים**. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- קרן, א' (1998). **שיטות ארגון וניהול**. תל-אביב: הוצאת כנרת.
- שולמן, ל', ס' (תשנ"ז). **קהיליות לומדים וקהיליות מורים**. ירושלים: סדרת המונוגרפיות של מכון מנדל
- Eurot, M. (1996). **Professional knowledge in teaching education**. Article addressed to the Finish conference of teacher educators, Savonlinna, 26 June.
- Waters, T. Marzano, R. J. & McNulty, B. (2003). **Balanced leadership, What 30 years of research tells us about the effect of leaders on student achievement**. Aurora, Co: Mid-continent research for education and learning.
- אבניאון, א' (עורך) (1998). **מילון ספיר, מילון עברי-עברי מרוכז בשיטת ההווה**. תל-אביב: הד ארצי הוצאה לאור.
- דרוקר, פ' (2000). **אתגרי הניהול במאה ה-21**. תל-אביב: הוצאת מטר.
- זילברשטיין, מ', בן פרץ, מ' וזיו, ש' (עורכים) (1998). **רפלקציה בהוראה**. תל-אביב: מכון מופ"ת.
- לוי, ע' (2000). **ניהול שינוי ארגוני גישות שיטות ותהליכים**. תל-אביב: הוצאת ציריקובר.
- סטיוארט, ת' (1999). **הון אינטלקטואלי העושר החדש של הארגונים**. ירושלים: הוצאת מכון ברנקו וייס.
- סנגי, פ' (1998). **הארגון הלומד**. תל-אביב: הוצאת מטר.
- פארן, ד', **יופי שיש פתרון אבל לאיזו בעיה?** סטטוס, גיליון מספר 130. אפריל 2002.
- פארן, ד', **שמרו על הידע שלא יברח**. סטטוס, גיליון מספר 131. מאי 2002