

למידה ארגונית בחינוך

אורי שטרנברג*

תבקש: (א) להגדיר את המערכת השלמה: מקבל השירות, הצוות החינוכי וכדומה; (ב) לאסוף את כל הידע מכל חלקי הארגון וחברי הצוות החינוכי ולשתף אותו; (ג) להתבונן באופן מעמיק במכלול הידע שנאסף כדי לאתר פריטי ידע חדשים וקשרים בין פריטי ידע קיימים; (ד) להגדיר את פריטי הידע שאותרו בצורה מעשית ויישומית ולהפיץ אותם לכל חברי הארגון לצורך יישום והטמעה.

מודל יצירת הידע כולל בתהליך הלמידה הארגונית ארבעה מרכיבים: (א) שיתוף של ידע אישי עם חברי הצוות האחרים; (ב) הפיכת ידע סמוי לגלוי לכל חברי הצוות; (ג) שילוב בין הידע החדש לידע הקיים בארגון, בספרות ובכלל; (ד) שילוב של תובנות הלמידה בפרקטיקה של הארגון כדי להבטיח יישום בהווה והטמעה בעתיד. כותבי המודל מדגישים כי המעבר בין מרכיבי התהליך עשוי להיות ספירלי וחזרתי כדי לאפשר העמקה בתהליך ויצירת תהליכים חדשים (Nonaka & Takeuchi, 1995).

למידה ארגונית בחינוך היא תהליך מתמשך, המוטמע בתרבות הארגון החינוכי וכולל שיתוף בין חברי הצוות בהתנסויות ובחוויות מקצועיות כדי לגבש תובנות, לתעדן ולהפיץ לכלל חברי הארגון כאופן עשייה נכון. ההטמעה של למידה ארגונית בחינוך דורשת מההנהלה מחויבות עמוקה לתת ביטוי לחשיבות התהליך ולהקצות לו משאבים. אולם ההשקעה צפויה לתת פרי - בחינוך, למידה ארגונית תוביל לשיפור השירות החינוכי בתחום התוכן ובתחומים אחרים: תקשורת בין-אישית, ניצול משאבים, ארגון, מנהלה ועוד. לשימוש מכוון בלמידה ארגונית בחינוך יש פוטנציאל לקדם את השגתן של מטרות רבות ולהביא לשיפור תהליכים ולהצלחה בהוצאתם לפועל.

תיעוד העשייה בארגון החינוכי יכול להגביר את הפתיחות לחשיפה ולשיתוף מקצועי בין חברי הארגון, ואילו יכולים להוליד שיח עמיתים פורה אשר לתובנות, לפתרונות וגם לאתגרים. שיח כזה יאפשר להפיק תועלת מרבית מהתרבות הארגונית המשודרגת שתיווצר. כדי לבחון את מידת ההצלחה של למידה ארגונית בחינוך יש לבחון את יישום התובנות לכדי תהליכי שינוי בטווח הקצר ואת הטמעתן בדרכי עבודת הארגון החינוכי בטווח הארוך.

שימוש במודלים שהוצגו לצורך למידה ארגונית בחינוך מחייב ניתוח מעמיק של כל מרכיב לצורך הבהרת הציפיות בנוגע לאופן המיטבי לביצועו. לאחר מכן, בשלב יישום הלמידה, יש לתמוך בביצוע של כל מרכיב על ידי הבהרה חוזרת ונשנית של חשיבות התהליך ועל ידי סיוע מעשי בהיבטים הטכניים של הביצוע.

כבר עתה אפשר למצוא מגוון דוגמאות לתועלת הנובעת מיישום למידה ארגונית בחינוך. התובנות שעלו ממחקרי הערכה שנעשו בנושא תכנית המצוינים רג"ב להכשרת סטודנטים אפשרו לשפר מאוד את המדיניות, וכך גם את יישומה של התכנית בשטח (קלויר וגולדנברג, 2015). פיתוח מערכי למידה בחינוך הגופני וטיובם ויישום של מודל ספירלי ליצירת ידע ולשיתופו בין המורים הובילו לשיפור בהשגת המטרות של תכנית הלימודים (Sternberg, 2016). גם במחקרים שנערכו בבתי ספר נמצא שתהליכי למידה ארגונית השפיעו השפעה חיובית על איכות ההוראה ועל הישגי התלמידים (שלטון, 2010).

למידה ארגונית בחינוך היא תהליך מתמשך, המוטמע בתרבות הארגון החינוכי וכולל שיתוף בין חברי הצוות בהתנסויות ובחוויות מקצועיות כדי לגבש תובנות, לתעדן ולהפיץ לכלל חברי הארגון כאופן עשייה נכון.

למידה ארגונית מוגדרת כהטמעת תהליך מתמשך של שיפור העשייה בארגון על ידי הפיכת ידע וניסיון אישי לזמין, נגיש ומופץ לכלל חברי הארגון (Argyris & Schon, 1978; Liberman, 1995; Darling-Hammond & McLaughlin, 1995; Popper & Lipshitz, 1998). למידה ארגונית בחינוך כוללת הטמעה של תרבות למידת עמיתים שיתופית ומתמשכת בשגרת הפעילות של הארגון החינוכי (Silins, Mulford, & Zarins, 2002) והזמנה של הצוות החינוכי לבחון ברציפות את הפערים בין הרצוי למצוי (קורלנד והרץ-לזרוביץ, 2006). הטמעה כזאת מחייבת שינוי תפיסתי, שינוי ניהולי ושינוי מבני (Mulford, 1998).

הלמידה הארגונית הכרחית להתפתחותו של כל ארגון ולהישרדותו (Garratt, 1990) כדי להשיג הישגים מיטביים אף שהמשאבים מוגבלים וכדי להתחרות בארגונים אחרים, ולכן היא נעשתה נפוצה ביותר בתחום העסקי (Pedler, 1996). תחום החינוך מתמודד עם אתגרים דומים מאוד, הן מבחינת הרצון לעשייה מיטבית הן מבחינת התפקוד עם משאבים מוגבלים. הוא מתייחד בכך שלרוב אין בו תחרות בין ארגונים אלא רצון לספק שירות חינוכי עדכני, רלוונטי ומותאם.

אף על פי כן, בתי ספר רבים נמנעים מלמידה ארגונית. ההנהלה מתקשה להשקיע כספים בתהליך אשר התועלת ממנו מופשטת, עתידית וקשה לכימות, ולהתחייב לו. כמו כן, התהליך דורש מהפרט (מנהל או איש צוות) להיפתח ולשתף ב"סודות המקצועיים" שלו, ורבים מביעים אמון מוגבל בלבד בחברי הארגון האחרים ובארגון עצמו (שילד ואסולין, 1997). במרבית המקרים, המניע ללמידה הארגונית הוא גורם חיצוני או גורם בכיר בארגון שחייב את הארגון בכך או מציאות שבה ההימנעות מלמידה ארגונית מכבידה יותר מביצועה. בתחום החינוך הסיבה העיקרית לקיומה של למידה ארגונית היא מחויבות של המנהיגות או ההנהלה המקומית לכך (קורלנד והרץ-לזרוביץ, 2006). לתובנה זו חשיבות רבה מפני שהיא מלמדת שביכולתם של ארגון הקצה ושל הצוות החינוכי המקומי להוציא אל הפועל למידה ארגונית בחינוך ללא תלות במידת המחויבות לכך של ארגון-הגג (משרד החינוך, הבעלות וכדומה). יש מודלים רבים של למידה ארגונית. המשותף לכל המודלים הוא ההבנה כי למידה ארגונית מחייבת פתיחות, אמון ומחויבות למטרה, התאמה של הלמידה לאופי הארגון ולתרבותו והתגייסות של ההנהלה בזמן ובתמיכה. אולם רק מקצת המודלים מתאימים לאופי העשייה בארגון חינוכי (Englehardt & Simmons, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995; Popper & Lipshitz, 1998).

מודל החשיבה המערכתית מתמקד בהתבוננות במערכת השלמה ובקשרים בין חלקיה. במודל זה, הלמידה הארגונית מתרחשת על ידי אָגְבוּר (סינרגיה) של הידע המצוי בידי כל חברי הארגון וכל הצוותים ועל ידי חשיפתו. כך נוצר ידע חדש (Senge, 1990). אפשר ליישם מודל את זה באמצעות טכניקות של חשיבת ענן, יצירת מפת קשרים בין מושגים ועוד. בחינוך, למידה ארגונית באמצעות מודל זה

* ד"ר אורי שטרנברג. מרצה בבית הספר לניהול של המרכז האקדמי לב. עובד במשותף עם המזכירות הפדגוגית במשרד החינוך.

הלמידה הארגונית התפתחה במגוון סוגי ארגונים: עסקיים - בעקבות התחרות העזה בין החברות; רפואיים - לאור הרצון להצליח לחזור על הליכים מצילי חיים; צבאיים - כיוון שעלותו של כישלון צבאי אדירה. נדמה כי דווקא הארגונים החינוכיים, אשר תהליכי למידה הם ליבתם הרעיונית, נשארו מאחור בתחום זה, ואין כמו ההווה כדי להפוך את היוצרות ולהפוך את הארגונים החינוכיים למובילי הלמידה הארגונית בתוך שיפור מתמיד של דרכי הלמידה הארגונית בחינוך.

מקורות

- קורלנד, ח' והרץ-לזרוביץ, ר' (2006). למידה ארגונית כמנוף למימוש חזון חינוכי. דפים, 41, 230-271.
- קלויר, ר' וגולדנברג, ג' (2015). עיצוב המדיניות של תכנית המצוינים במכללות (רג"ב: ראש גדול בהוראה) באמצעות שימוש במחקרי בוגרים. דפים, 59, 79-114.
- שילד, ג' ואסולין, מ' (1997). מערכת החינוך בראי ההערכה תשנ"ב-תשנ"ו. ירושלים: המחלקה להערכה, משרד החינוך התרבות והספורט מחלקת הפרסומים.
- שלטון, ח' (2010). היערכות למבחני המיצ"ב והפקת התועלת מהם בבתי ספר הנבדלים ברמת הלמידה הארגונית. פורטל מס"ע - מכון מופ"ת. אוחר בתאריך 15.7.2010 מתוך <http://portal.macam.ac.il/ArticlePage.aspx?id=3203>
- Pedler, M. (1996). *The learning company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill International.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanism: A structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of learning organization*. New York: Doubleday Currente,
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 613-642.
- Sternberg, U. (June 2016). Effectiveness of meaningful learning implementation in physical education. paper presented at the 2016 International Wingate Congress of Exercise and Sport Sciences, Israel.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Darling-Hammond, L., & McLaughlin, M. W. (1995). Policies that support professional development in an era of reform. *Phi Delta Kappan*, 76(8), 597-604.
- Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Creating an organizational space for learning. *The Learning Organization*, 9(1), 39-47.
- Garratt, B. (1990). *Creating a learning organization*. London: Fontana.
- Lieberman, A. (1995). Practices that support teacher development transforming conceptions of professional learning. *Phi Delta Kappan*, 76(8), 591-596.
- Mulford, B. (1998). Organizational learning and educational change. *International handbook of educational change*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company*. Oxford : Oxford University Press.