

## מאפייני הקשר בין דפוסי אימוץ התיקשוב בהוראה, לתרבות הארגונית של מוסדות

### להשכלה גבוהה בישראל / אפרת פיטרסה

#### תקציר

מוסדות להשכלה גבוהה בארץ ובעולם, מאמצים את טכנולוגיות המידע והטכנולוגיות החינוכיות באופן מערכתי, במינונים ובאופנים שונים, ואיש סגל הוראה, מטמיע באופן אישי את התקשוב בהוראתו. זהו תהליך מרובה משתתפים, המושפע מגורמים רבים, חלקם גלויים וחלקם סמויים וכדרך כל שינוי, יש הרואים בו ברכה, יש הרואים בו מעמסה ויש מי שרואים בו איום ומתנגדים לו.

במהלך העשור האחרון, הוכנסו מערכות ללמידה מתוקשבת ברוב המוסדות להשכלה גבוהה בישראל ומחקרים רבים ליוו ועדיין מלווים את התהליך ההטמעה ובוחנים שביעות רצון של אנשי סגל ושל סטודנטים. חלקם מציגים התלהבות מן התקשוב (Kurtz, Beaudoin, & Sagee, 2004). לעומת ממצאים אחרים, בהם דווח על ירידה בשביעות הרצון, אצל מרצים שדיווחו על התלהבות שנתיים קודם לכן (Shemla & Nachmias, 2006). כמו כן הוכח כי גורמים ארגוניים משפיעים על קצב ומידת ההטמעה כפי שעולה ממחקרים רבים (מיודוסר, נחמיאס, טובין ופורקוש, 2006; סופר, נחמיאס, ורם, 2007; Bates, 2000; Grant, 2004).

מטרת מחקר זה, היתה לבחון את קשרי הגומלין בין תרבותם האקדמית והארגונית של מוסדות להשכלה גבוהה בישראל, לבין יחסו של איש סגל ההוראה, לתהליך הטמעת התקשוב בעבודתו. לשם כך, נבחנו שאלות הנוגעות לסוג המוסד, ולהגדרת מטרותיו ותפיסת החשיבות של התקשוב ומקומו בתוך מכלול הפעילויות האקדמיות.

השאלות שנשאלו הן: מה הם דפוסי הפעולה של המוסד האקדמי לצורך הפצת התקשוב בהוראה? מה הם מניעי המרצים לאימוץ התקשוב?, באיזו מידה תואם תהליך אימוץ ההוראה המתוקשבת - מודלים קיימים של הפצת חדשנות טכנולוגית? והאם ניתן לזהות קשר בין דפוסי האימוץ והפצת החדשנות של המוסד לדפוסי אימוץ החדשנות על ידי הפרט הפועל בו?

שיטת המחקר היא איכותנית והתבססה על ראיונות חצי מובנים עם: חברי סגל אקדמי עם סוכני שינוי ועם מקבלי החלטות בכל מוסד. כמו כן נערך ניתוח תוכן לפרסומים רשמיים וחצי רשמיים של המוסדות הנחקרים, כדי לזהות את הרובד הגלוי של התרבות הארגונית.

המחקר מאורגן על פי שני נושאים: זיהוי התרבות הארגונית/אקדמית של כל אחד מן המוסדות שנחקרו ותפיסתו האישית של איש סגל ההוראה, את תהליך האימוץ שעבר.

שלושה היבטים של התרבות הוגדרו: התרבות הארגונית כמבנה היסוד, נורמות ההתנהגות והערכים הבסיסיים והעמוקים המגדירים את הארגון. האקלים הארגוני כתוצר נלווה לתרבות, מתייחס למצב נתון, סובייקטיבי. ולסביבה החברתית כפי שהיא נתפסת על ידי חברי הארגון. התרבות האקדמית, בוחנת את סביבת הלמידה, והיחסים בין מרכיביה-מורים, סטודנטים, הנהלה, תכנים ושיטות הוראה (לוי, 2008; Peterson & Spencer, 1990; Kim, 2006).

מודל הפצת החדשנות של רוג'רס (Rogers, 2003) משמש כמקור התייחסות לבחינת תהליך ההטמעה הארגוני בסולם בן חמישה שלבים שמתחיל בהיכרות ומסתיים בהטמעת החדשנות הטכנולוגית והפיכתה לשגרה; ולאפיון חברי הסגל - מ'חדשנים' (Innovators) ו'מאמצים מוקדמים' (Early Adopters) עבור דרך השתייכות לרוב המקדים והמאוחר (Early and Late majority) ועד למתמהמהים (Laggards). בנוסף נבחנו הממצאים על פי שתי גישות הערכה של תקשוב בהוראה: של לוי (Lewin et al., 2008) ועמיתיה, ושל בונק (Bonk et al., 2000; 2002).

דפוסי הפעולה שכל מוסד נוקט בהם להפצת והטמעת התקשוב נבחנו על פי שלושה מדדים 1. מידת המעורבות של ההנהלה, 2. מעמדם של סוכני השינוי במוסד, ו 3. מידת הבחירה הניתנת לאיש הסגל ביחס לשימוש בתקשוב. - מייצגים את הערכים הגלויים של תרבות הארגון. בכל שלושת המדדים היה שוני רב בין המוסדות שהשתתפו במחקר.

זוהו חמישה מניעים לאימוץ התקשוב בהוראה על ידי איש הסגל, נובעים מהתנהלות הארגון: 1. מתן ההזדמנות 2. דרישה מצד הארגון 3. תמיכה 4. גמול ו- 5. בקרה של הארגון.

זוהו גם מניעים הנובעים מערכים סמויים בתרבות הארגונית והם-

6. היחס ליוזמה אישית ו-7. מידת החשיבות והמרכזיות של ההוראה בכל מוסד (ביחס לפעילויות אחרות).

סעיף 1 נמצא במידה שווה בכל שלושת המוסדות, בעוד שהשוני בין המוסדות ניכר בכל שאר הסעיפים- ובכך השפיע על אופן ההטמעה ותרבות ההטמעה בכל מוסד.

המסקנות העיקריות של המחקר הן, כי כאשר המוסד מזמן תשתית טכנולוגית ונוקט בגישה מחייבת, תהליך הכניסה לפעילות מתוקשבת הוא קצר והמעבר משלב החדשנות לשלב השגרה, הוא מהיר ביותר. מכאן שמתן ההזדמנות, והגדרת המחויבות מצד הארגון הם גורמים משמעותיים ביותר. עם זאת לארגון השואף לחדשנות בהוראה ולהעמקת ההטמעה, אין זה מספיק. כאשר החדשנות נעצרת בשלב זה, והתהליך המאורגן מטעם המוסד מסתיים, השפעת השינוי היא שטחית, והשינוי בהתנהלות אנשי הסגל ובסגנון ההוראה הוא מזערי.

שימור נושא התקשוב, כתהליך מתמשך ולא כפרויקט עם תאריך סיום, הכרחי ליצירת דפוסי חדשנות מתמדת. הגורמים המשפיעים ביותר על הטמעה מעמיקה יותר, של התקשוב ושימושיו בהוראה, נמצאו כפיקוח ובקרה מכוונים וסדירים מצד ההנהלה או סוכני השינוי, יחד עם גמול הניתן לאיש הסגל, ונתפס על ידו כבעל ערך. הערך הגלוי והסמוי הניתן לאיכות ההוראה במכלול הגורמים הקובעים את מעמד העובד בארגון, משפיע על הערך הנתפס של הגמול. כאן נמצאו ההבדלים העיקריים בין המוסדות.

עוד נמצא כי לתרבות הארגונית אין השפעה על מי שמוגדרים כחדשנים, והשפעתה גוברת ככל שהמניע הפנימי מצומצם יותר לפיכך היא משפיעה באופן הבולט ביותר על המתממהמים ועל הרוב המאחר. ממצאים אלו מבססים את הטענה, כי ההטמעה האישית, המעמיקה של התקשוב אצל המרצה- איש הסגל, מושפעת מתרבות ארגונית, וזו, מחויבת בשינוי תפיסתי מעמיק של מהות טכנולוגיות התקשוב ומחויבות גלויה כלפי יישומה וקידומה בארגון, באופן מתמשך.

**מספר מיון בספרייה:**  
E378.1734 פ"ט.מא תשע"א  
**מספר מערכת בספרייה:**  
001212094