



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

elearning

תרבות למידה

מה נעשה היום?

- הכרות
- כמה מושגים מעולם הלמידה הארגונית
- מהי "תרבות למידה"?
- על המנהל כמעצם למידה
- להסתכל לחסמים בעיניים
- להפשיל שרוולים- תכנית התרבות שלך



קצת הגדרות לחימום...

אנדרגוגיה - האמנות והמדע של העזרה למבוגרים ללמוד.

האנדרגוגיה צמחה כתאוריה מובהקת להוראת מבוגרים המבוססת על ארבע הנחות יסוד:

1. המבוגר **אינו רואה את עצמו כלומד התלוי במורה** - פעיל מתוך הקוונה עצמית או כיוצר.

2. המבוגרים תופסים את **נסיון החיים** כחלק מזהותם.

3. מוכנות ללמידה: למבוגרים **הרגלים ודפוסי מחשבה קבועים**, לכן הם נוטים להיות סגורים.

4. מבוגרים **רוצים ליישם לאלתר את אשר הם לומדים ורואים בלימודיהם** אמצעי לשפר את

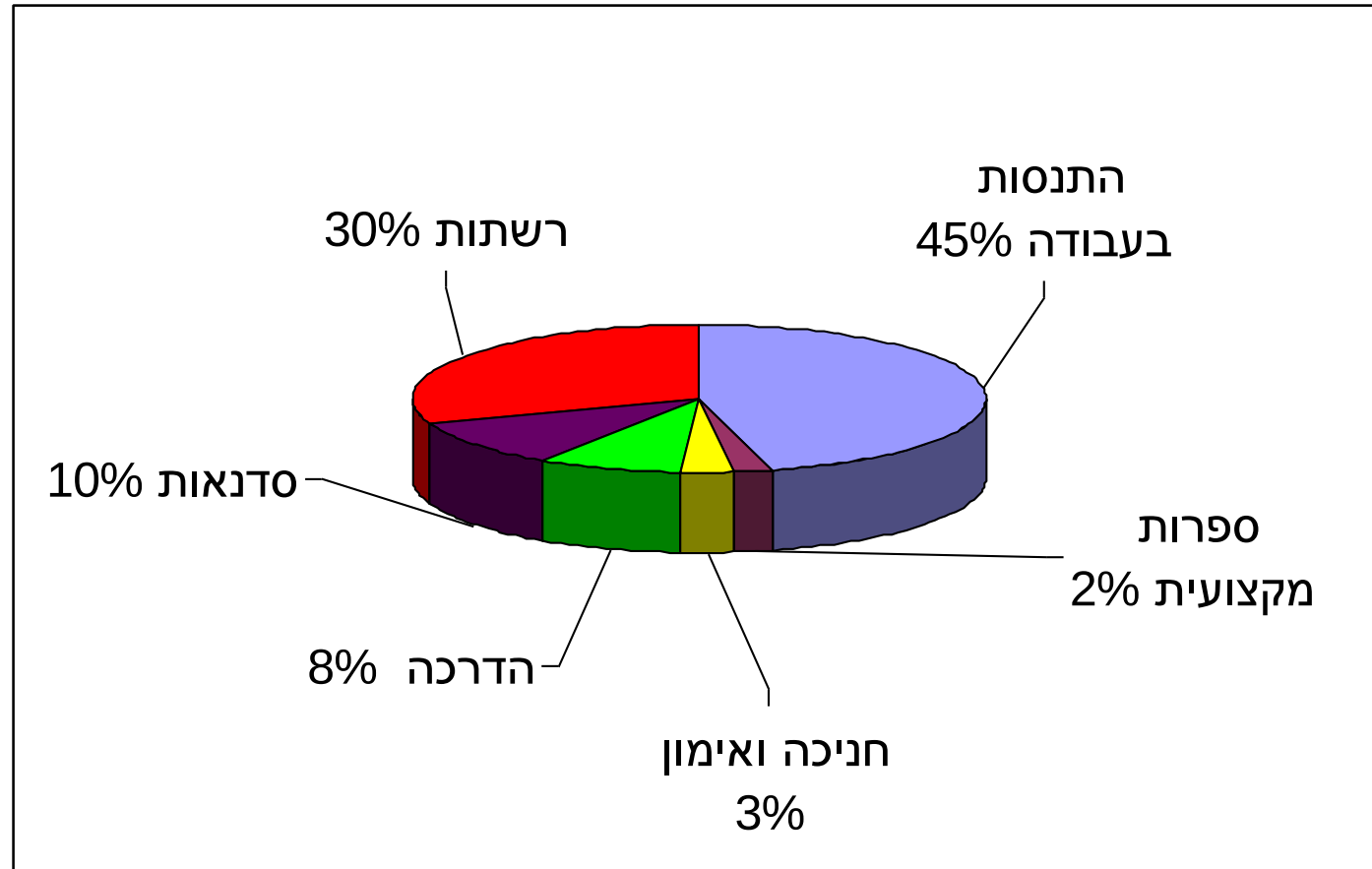
יכולתם להתמודד עם בעיות החיים. מכאן יוצא שלמבוגר מוטיבציה גבוהה ללמוד אם זיהה

שהדברים מתאימים לצרכיו.

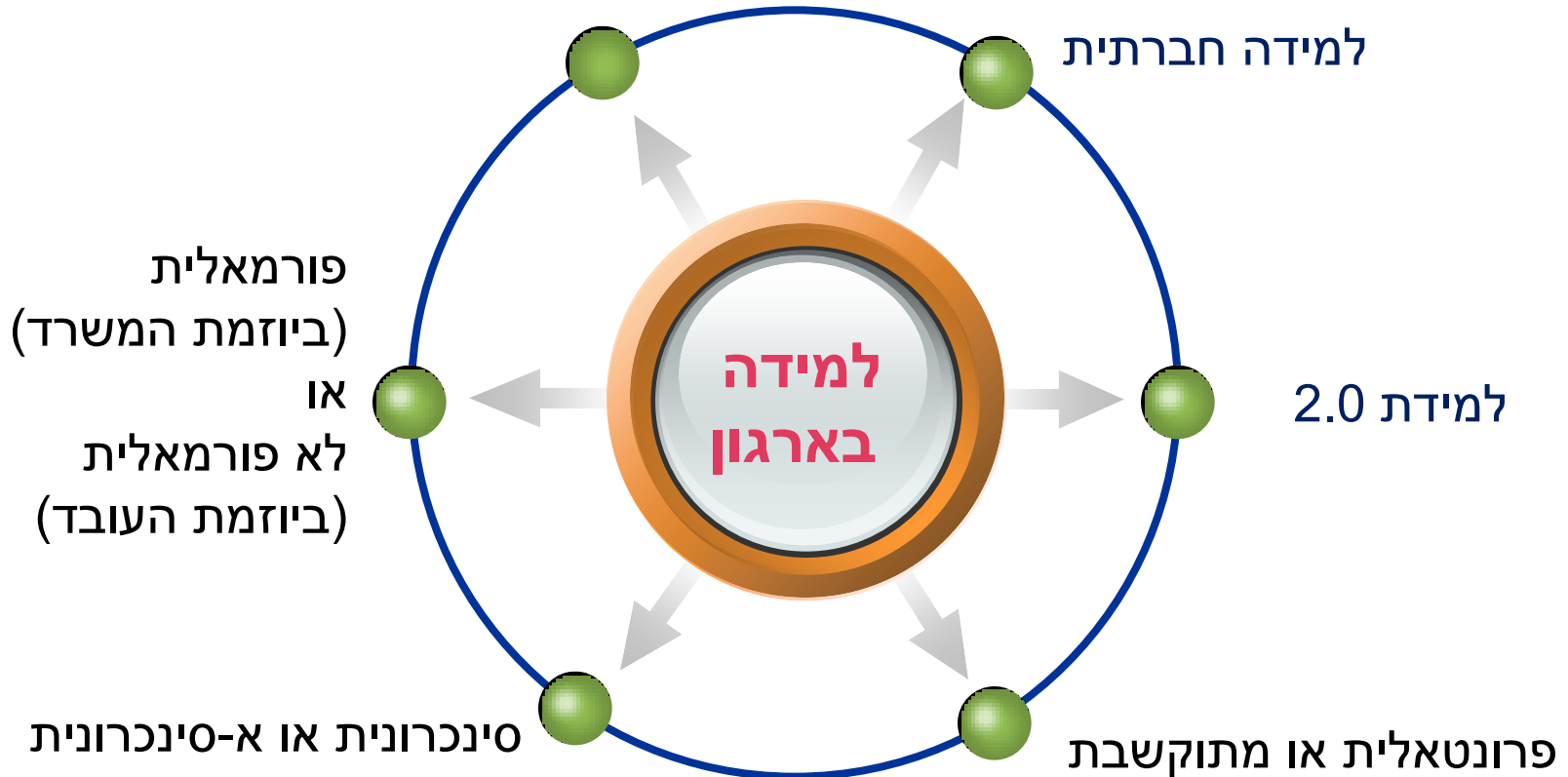
קצת הגדרות לחימום...

למידה ארגונית היא מכלול תהליכים ואירועים המתרחשים בארגונים ובהם מתחולל אצל **אנשים בארגון** שינוי בידע, במיומנויות, בדפוסי הפעולה ובדפוסי המחשבה הקשורים לתחומי הפעולה של הארגון. הנחת המוצא לתחום הלמידה הארגונית היא **שהלמידה מתרחשת בכל מקרה**.

בכל הארגוניים - נתפסים תהליכי הלמידה כ"בזבוז זמן", כיוון שהפרודוקטיביות הישירה שלהם נמוכה (לא מייצרים דבר בפרק זמן המוקדש ללמידה) ומנהלים עסוקים בשאלת האיזון - כמה משאבים עליהם להקדיש ללמידה מתוך סך משאביהם (בעיקר זמן וכח אדם)



עוד כמה מושגים הקשורים ללמידה בארגון



אז איזו למידה יש כאן?

למידה חברתית
מתוקשבת,
פורמלית
(יוזמת המשרד),
סינכרוני

למידה חברתית
מתוקשבת,
לא פורמלית
(יוזמת העובד)
א-סינכרוני

למידה חברתית
מתוקשבת,
לא פורמלית
(יוזמת העובד)

למידה חברתית
פרונטלית,
פורמלית
(יוזמת המשרד)

אני לומד גיאוגרפיה עם
שר החינוך בפייסבוק

אני משתף מסמך
חשוב ורלוונטי במייל

אני מקבל מידע מפורום

אני מציגה
Case Study
בפורום מנהלים



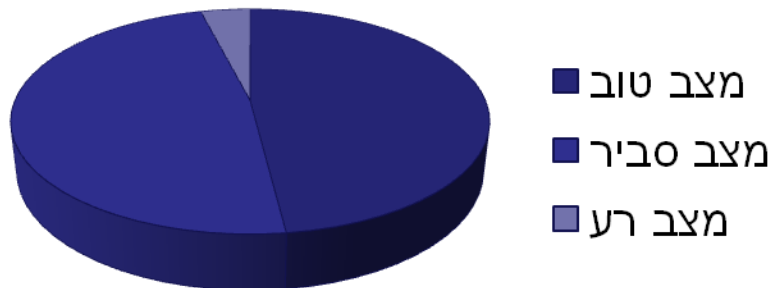
מהי תרבות למידה?

הנורמות של ארגון ביחס לגישתה ללמידה ולפיתוח ההון האנושי. למידה שמקבלת את המשקל המתאים כחלק מהחזון, מהיעדים ומערכי הארגון לאורך למידה בראש סדר העדיפויות של החברה כל היררכיית המנהלים והעובדים. מנהלים צריכים להיות דוגמא לאנשים לומדים הדרכה נחשבת אצל העובד כמשאב יוקרתי. לעודד את העובדים ללמוד תרבות הלמידה משפיעה באופן ישיר ועקיף **כולם יאהבו ללמוד!!! על החלטות תקציב, תהליכי עבודה ויישומה נורמות ארגוניות של תוכנית ההדרכה. המחייבות/מעודדות/מתגמלות למידה מקצועית מתמדת מערכת שלמה (אקולוגיה) שמאפשרת לאנשיה להגיע לגבהים חדשים. הבעת רעיונות בצורה חופשית יכולת להעביר ביקורת ללא חשש, מאפשרת סיעור מוחות והעלאת רעיונות חדשים מעודדת חשיבה ביקורתית ומייצרת פורומים לחשיבה **להסתכל, לטעות, להצליח** למידה כהתנהגות "טבעית" של הפרט והארגון מתרחשת במגוון גדול של אופנים חיפוש מתמיד, אישי וארגוני, אחר דרכים ללמוד פתיחות והקשבה לניסיונם של אחרים אוירה המאפשרת למידה מטעויות יש למידה שיתופית בקבוצות העבודה "אני יודע שאינני יודע, ואחפש כל הזמן את הדרכים כדי לדעת יותר."**

"מכלול
הערכים,
האמונות,
ותפיסות
העולם של
הארגון על
הלמידה בו."



- מצב טוב
- מצב סביר
- מצב רע



למה תרבות למידה?

מחקר של Bersin שבחן את כל שיטות ההתערבות הארגונית והשווה תשואה של כל אחת קבע כי תרבות למידה אירגונית הינה "מכפילת תשואה".
משמע, שהשקעה בתרבות למידה אירגונית היא ההשקעה המניבה ביותר!

X₂



האם אנחנו מחבקים למידה ?



אקלים

שבי גוברין באתר "אבני ראשה"

רכיבי התרבות האירגונית – יישום

האם קיימים מנגנונים אופרטיביים הנמצאים בתוך תוכניות העבודה אשר מכילים פרמטרים של:

- למידה אירגונית?
- מיומניות עובדים?
- כשירות עובדים?
- הערכת עובדים?



יישום

רכיבי התרבות האירגונית – טכנולוגיה

קטליזטור המעצים כל הישג,

הטכנולוגיה **לא** מייצרת תרבות, אך **מעצימה** אותה.



רכיבי התרבות האירגונית – טכנולוגיה

כיצד טכנולוגיה מעצימה תרבות למידה?

- 1 הגדלת נגישות
- 2 Outreach
- 3 גמישות תיפעולית

טכנולוגיה

אחריות אישית

למידה ?

עובד

ד"ר סנדרה סטיין באתר "אבני ראשה"

מחקרים על השפעת המנהל על הלמידה מתחום אפקטיביות בלמידה

**מחקר של ה- ASTD משנת 2005 שבחן את מרכיבים לאפקטיביות למידה
המנהל הישיר הוא בעל ההשפעה הרחבה ביותר על אפקטיביות הלמידה**



מנהל



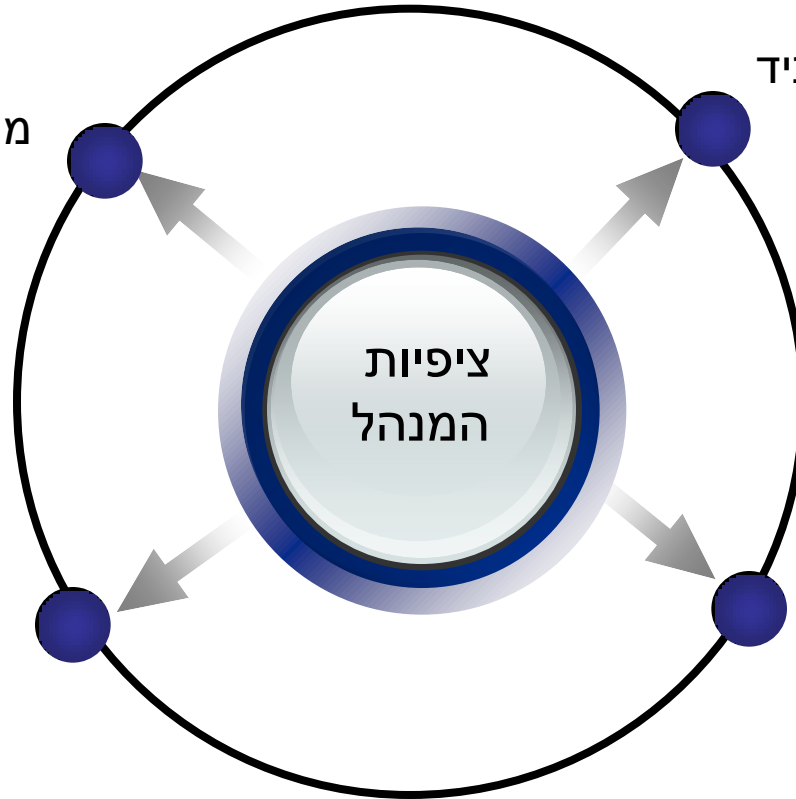
אפקט פיגמליון: רקע
מודל 4 המתווכים של רוזנטל

==

מערכת יחסים עובד - מעביד

==

מערכת יחסים עובד - מעביד



תפוקה – עידוד לתוצרים ברמות עולות

מטרות מוגדרות ומטרות קשות

תשומה - מתן הזדמנויות ללמידה, מענה לשאלות

מתן הזדמנויות למידה

פידבק על ביצועים

מודלינג ומיצוב שמחלחל מטה

מלמדה מהנהנת למידה מחוללת שינוי - ניתוח חסמים

- 1 "מחיר" כבד מדי
- 2 חוסר מעורבות
- 3 חוסר זמן
- 4 מתקשים לראות קשר בין למידה לביצועים
- 5 אף אחד לא דרש
- 6 נתפס כמנוגד לעשייה שוטפת ודחופה, נתפס כ"לא כמותי"
- 7 קושי להתמודד עם הצפת מסרים כללית

מלמדה מהנהנת ללמידה מחוללת שינוי - ניתוח חסמים

לא מתאים לתרבות הישראלית

8

העדר בטחון עצמי גבוה להוות מודל

9

חשש מהישאבות לתוכן מקצועי שאין בו בקיאות

10

מנהלים צעירים מתקשים להכיל משהו שמעבר לביצוע משימות שוטפות

11

לא רוצים להישמע נוזפים/כעוסים, לא רוצים להכניס עובד למגננה
תחת "מכבסת מילים"

12

לא רוצים להגיע לעודף פרגונים- "השתן עלה לו לראש"

13

מלמידה מהנהנת למידה מחוללת שינוי - ניתוח חסמים

14

מנהל לימודים <> מנהל למידה
קושי בהסתכלות על האחראים ללמידה כלומדים בעצמם

15

העובדים מנהלים תלמידים ולא עובדים:
אין ניהול למידה < קושי אימננטי לניהול למידה

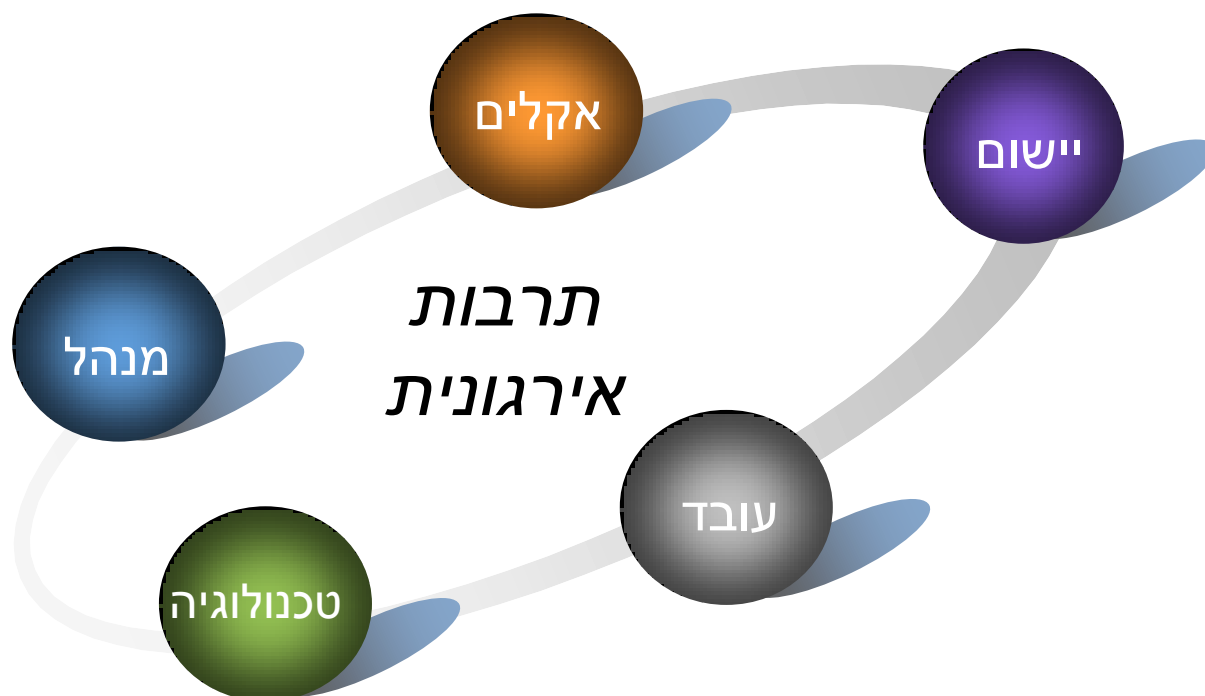
הנחלת תרבות למידה – עקרונות פעולה

- לא "זבנג וגמרנו" – לתת זמן לפיתוח אישי
- קטן מתמשך ובר ספיגה
- טקסיות נחושה
- **Focus** – ללכוד את הלמידה הקיימת ולהעצים אותה – לחבק את הקיים: יש הרבה!
- להיות בעצמך אדם לומד



"להפשיל שרוולים" – שזירת תרבות למידה בתוכנית העבודה השנתית

קטפו פעולות בכל אחד מצירי התרבות וחשבו כיצד להכניס אותה לתוכנית העבודה השנתית בצורה הקלה והטבעית ביותר.



בית ספר כארגון לומד – הנחלת תרבות למידה בכל פעולה

אקלים

- שפה: שימוש במילה מארגנת
- יצירת תרבות שיח פתוחה ומכבדת
- הפצת תחכימים
- מדיניות של דיווח ללא אשמה וטעות כהזדמנות ללמידה
- דיווח על "נצחונות"
- עידוד רפלקציה בכל שיחה: ("מה לקחת מכאן?")
- למידה בפינת הקפה ("Water Cooler")

בית ספר כארגון לומד – הנחלת תרבות למידה בכל פעולה

יישום

- פרק על למידה, כשירות ומיונויות נדרשות במסמכי העבודה השוטפים
- איתור זירות ארגוניות וממשקים למימוש
- מעקב אחר כשירות עובדים
- דיאלוגי למידה בזמן הערכת מורים
- הקמת אחראי\צוות של רכזי למידה בית ספריים

בית ספר כארגון לומד – הנחלת תרבות למידה בכל פעולה

מנהל

- גם המנהל לומד: משתתף באירועי למידה ולא רק מנהל אותם
- תפיסת תפקיד של מנהל הלמידה וההתפתחות של הארגון
- מחובר לתהליכי ההכשרה הפורמאליים של המערכת

בית ספר כארגון לומד – הנחלת תרבות למידה בכל פעולה

מנהל

- ניהול רשתי ("מבט מלמעלה"):
 - הפנייה ו"שידוך" בין עובדים
 - האחדה ושיתוף מסמכים וכלים
 - הקמת "קבוצות למידה" ע"פ צורך

בית ספר כארגון לומד – הנחלת תרבות למידה בכל פעולה

עובד

- הזמנה ללמידה: מועדון למידה וולונטרי אחרי שעות העבודה
- למידת עמיתים: שיתוף ידע
- למידה בפינת הקפה ("Water Cooler")
- מילוי משוב מכין לפני הערכה ודיאלוג למידה שנתי
- אופק התפתחותי

בית ספר כארגון לומד – הנחלת תרבות למידה בכל פעולה

טכנולוגיה

- פורומים ללמידת עמיתים
- מיילים ככלי מלמד ("הידעת?")
- שיחות הערכה מתועדות
- גם בסמס אפשר ללמוד
- פינת למידה באתר בית הספר
- מרכז ידע



תודה!

