

מבורות מחשב לאוריינות מתקשבת

**תהליכי האוריינות המתקשבת של מנהלי
בתי ספר יסודיים**

חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה
בהנחיית: ד"ר גד יאיר וד"ר צחי מילגרום
האוניברסיטה העברית ירושלים 2006

ד"ר גיזה שביב – שניידר

OVERSOLD & UNDERUSED

COMPUTERS IN THE CLASSROOM



LARRY CUBAN

ה

מ

ה

ג

מ

ה

על

מה

?

יישומים
ותכנים

"תקרת
הזכוכית"

מתנגדים
לתיקשוב

פתרון מערכתי
למערכת החינוך

?

קומפיוטרפוביה

הכשרת
המורים

סביבה לימודית
מתוקשבת

מה ההסבר

מדינת ישראל
משרד החינוך
מחוז תל אביב
מחלקת חינוך
מחלקת חינוך

המנהל

**באף אחת מתוכניות
התיקשוב ודפי
העמדה הרשמיים
לא מוזכרים**



כמובילי השינוי המתבקש

תאור תהליכי השינוי המתרחשים כשמנהל בית ספר עובר מניהול לא מתקשב לניהול מתקשב

המדגם – 25 מנהלי בתי ספר יסודיים מ"מ וממ"ד

זוהו 3 טיפוסים מנהלים

- מנהל מתקשב – 14 מנהלים,
- מנהל בראשית דרכו המתקשבת – 8 מנהלים.
- מנהל שאינו מתקשב – 3 מנהלים



**צריך לתפקד
בתרבות דיגיטלית**



**מנהל שגדל
בתרבות לינארית**

התיקשוב - טכנולוגיה מגדירה

טכנולוגיה שעצם צריכתה –
בלי קשר לתכניה ולאופני השימוש –
נותן את אותותיו באופיים של המשתמשים ושל הארגונים
שבמסגרתם נעשה השימוש.

התרבות הדיגיטלית משפיעה על דפוסי
הניהול בבית הספר.

הסיבה להמצאות בתי הספר מחוץ למהפכת התיקשוב נעוצה

באיכות ורמת

האוריינות המתקשבת של

המנהל



המהווה את

לקדם 🕸

לשלב 🕸

להטמיע 🕸

תהליכים מתוקשבים

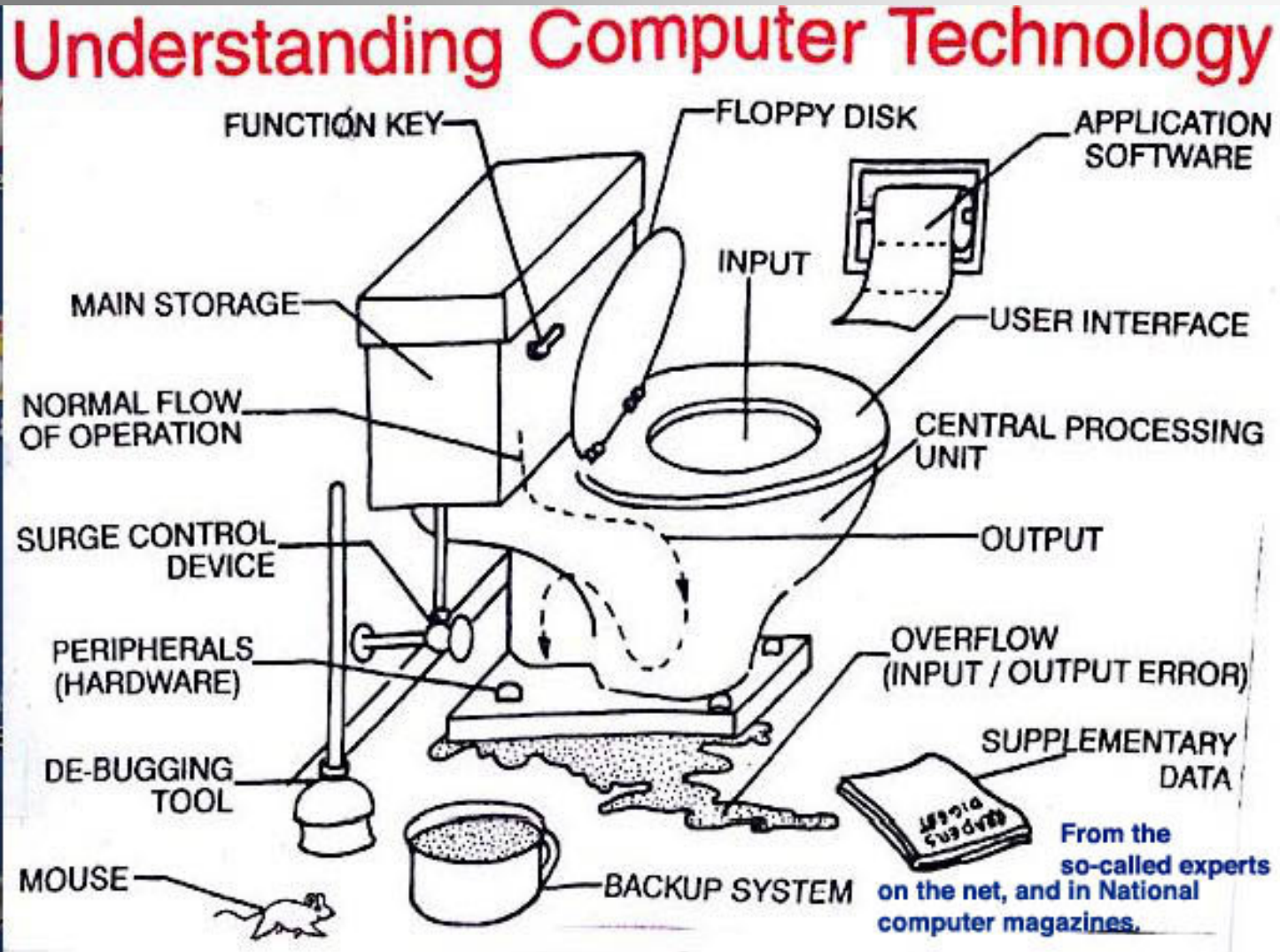
ברמה מערכתית בבית הספר

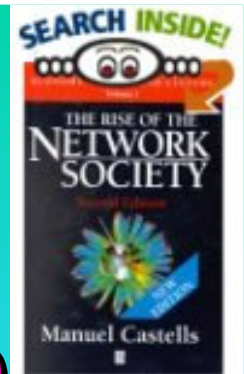
אוריינות תיקשוב



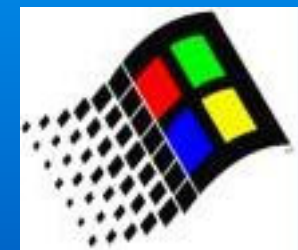
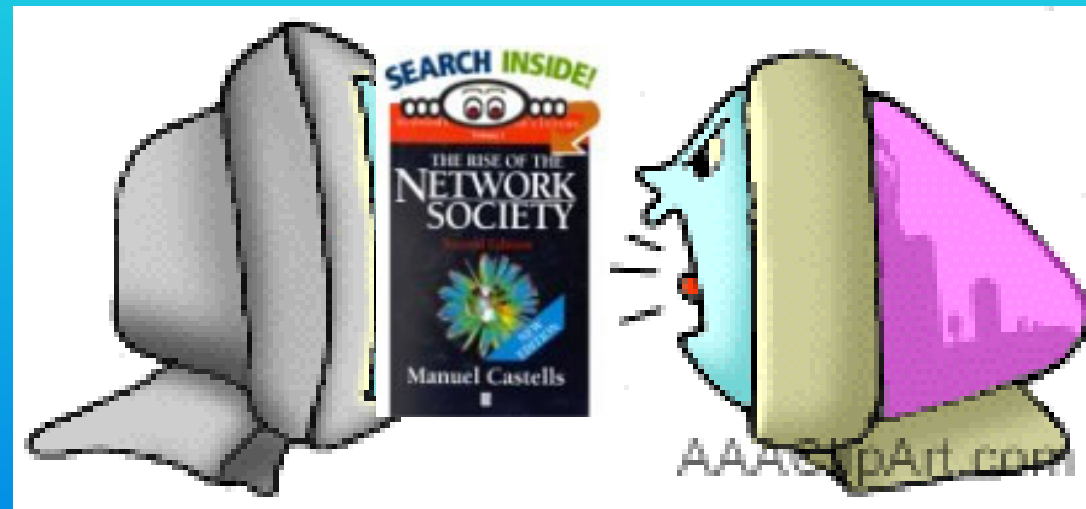
Information and Communication
Technologies

מיומנויות טכניות





תרבות דיגיטלית



אוריינות תיקשוב מהותית





נקודות מפנה



צריך לתפקד

בתרבות דיגיטלית

מנהל שגדל

בתרבות לינארית



תהליכי ההתפתחות של ספירת נקודות המפנה

(בכיוון מלמטה למעלה)

ניהול רשתי פרקטלי פיתוח שיטות ניהול מתוקשבות

נקודת מפנה תרבותית

יוזמות מתוקשבות - הבניית תרבות אירגונית מתוקשבת

מיזוג והטמעה בין שני העולמות **הגדרת תפקיד כמנהל מתוקשב**

נקודת מפנה תפקודית

מפגש בין העולם הניהולי והדיגיטלי ← ההכרה שמחשב הוא כלי עבודה ניהולי

אג'נסי גובר על אילוצי מערכת

זיהוי פער ביצוע

נקודת מפנה אישית

בר-אוריין מתוקשב להלכה ולמעשה

למידה לקראת אוריינות תיקשוב מקיפה - טכנית ומהותית

מניעים להתמקשבות

5

**ניהול רשתי פרקטלי
פיתוח שיטות ניהול מתוקשבות**

4

נקודת מפנה תרבותית
יזמות מתוקשבות - הבניית תרבות אירגונית מתוקשבת

3

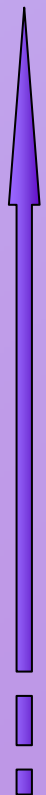
נקודת מפנה תפקודית
מפגש בין העולם הניהולי והדיגיטלי - אכרה שמחשב הוא כלי עבודה ניהולי

2

נקודת מפנה אישית
בר-אוריין מתוקשב להלכה ולמעשה

1

מניעים להתמקשבות



ניהול בסגנון רשתי - פרקטלי

✓ יצירת רשתות תיקשורת שלא היו קימות ללא תיקשוב

הפצת תוכניות פנימיות של בית הספר למנהלים עמיתים

יוצר קהילה של מנהלים על בסיס קריטריון התיקשוב

✓ קיום רשת אחת אינו תלוי בקיום רשת אחרת

✓ דפוס פרקטלי

אותם העקרונות שמפעילים את המנהל מפעילים גם את:

המורים והצוות

התלמידים

הפעילויות הבית ספריות

ההורים

הרשות והמשרד

הגדרה מחדש של מסגרות התרבות האירגונית

- **טישטוש גבולות בחלוקת עבודה בין המנהל לצוות**
- **טישטוש גבולות בחלוקת תפקידים – למידה מילדים**
- **טישטוש בין מסגרות העבודה ובין החיים הפרטיים**
- **שינוי במערכות היחסים החברתיים**
- **שינוי בחלוקת משאבים- תקציב, הזמן, תקנים**

הגדרה מחדש של מסגרות התרבות האירגונית

התפתחות תפיסה מערכתית

➤ תהליכי הערכת הישגי תלמידים

➤ בניית תוכנית עבודה בית ספרית

➤ טיפול בבעיות משמעת

יצירת קהילה לומדת

”מנהלים שמיידעים על אירוע, מיידעים על איזה סדנה של למידה רבת עוצמה, זו סדנה שהייתה מדהימה, המורות כל כך נהנו מהסדנה הזו ששלחתי את זה למנהלות עמיתות, חברות שלי, שאני מאוד ממליצה לעשות את זה ועשיתי תוכנית בנושא מניעת אלימות. בניתי אותה, מה איכפת לי לשלוח אותה. זה דבר נפלא שקיים אצלנו, אצל המנהלות בה. העניין הזה של מאוד משתפות, מאוד משתפות מה עשיתי והצליח והיה יפה, מנהלת שעשתה יום מוזיקה ופתחה את זה לכולם וסיפרה, רעיונות, דוגמאות.”

הפצת מידע

"התקשורת היא הרבה יותר רציפה ושוטפת ובעבר כשהייתי צריכה להודיע משהו למפקחת הייתי חושבת שלוש פעמים אם זה מצדיק טלפון והפרעה בשעות הערב בבית או באיזה שהוא מקום שהיא נמצאת בו היום ובאמצעות הדואר האלקטרוני אני יכולה להודיע לה כל דבר ולא להרגיש שאני מטריחה או מפריעה. עכשיו גם ההפצה של מידע על בית הספר היא הרבה יותר אינטסיבית עכשיו. בכל פעם שיש משהו שאני חושבת שהוא יפה וחשוב שעשינו בבית הספר אני כותבת... ולמפקחת ואחר כך למי שעוד רלוונטי. הרבה מאוד מהעשייה של בית הספר שלא פורסמה קודם לכן כן באה כן לידיעתם היום."

גבולות ומערכות יחסים

"פה אני פתאום מפרגנת להם יותר או שאני כותבת, כי יש לי זמן ואני בניחותא בבית, המורות מקבלות את החיזוקים האלה וזה עושה להם מאוד טוב, מה שנגיד, במקרה אחר, סתם בשיחה הייתי מתערבת וזהו, כאן בגלל שאני יושבת בבית וכותבת ומתייחסת אז אני כבר גם מוסיפה באהבה, כבר נוצרו קשרים מעבר לקשרים הרגילים של מנהלת ומורה אלה קשרים חברתיים מאוד מאוד יפים וטובים ואני בהחלט זוקפת את זה לזכות האמיילים והמכתבים שהן שולחות לי."

גבולות ומערכות יחסים

"ברגע שהדואר האלקטרוני מגיע אליך הביתה אז יש טשטוש במה שנקרא עבודה לבית. זה מאוד מאוד בולט, שלא נדבר על זה שהמחשב איתך בבית אז אתה מנהל הרבה מאוד מהעבודה בבית. יש טשטוש, גם רואים את זה מאוד בולט בטקסטים של הדואר האלקטרוני, מורות הרבה פעמים היו כותבות, זה בולט בזה שהן היו כותבות: טוב גמרתי להשכיב את הילדים וסוף סוף אני יכולה להתפנות ולכתוב או מין כל מיני היגדים כאלה שאתה רואה איך המחשב פלש לתוך המשפחה, רואים, זה מורגש"

גבולות ומערכות יחסים

"כי יש מורות למשל שרק דרך המחשב גיליתי אותם טוב יותר, קודם לא הערכתי מספיק הכרתי, לא הגעתי מספיק, זה פתח לי ערוץ תקשורת שלא היה לי קודם. מהבחינה הזאת כן, כן, ממש כן, וזה קירב אותי, ומורות שקודם לא היו כל כך קרובות או לא הייתי כל כך קרובה אליהם, מהבחינה הזאת של לדעת מה התחומי עניין שלהן ומה זה כן עשה"

גבולות ומערכות יחסים

"עכשיו גם יש לי פינת הצל"ש שאני בפירוש בהודעות השבוע הכנסתי פינת הצל"ש למרות שמורות אמרו לי: זה לא צל"ש, זה חלק מהעבודה שלנו. לא. כל פעם יש לי מורה או צוות שאני מחליטה שמין הראוי לציין אותם כי הם עשו או הציגו נושא שהם למדו, או שהציגו במקום מסויים, או שעזרו באופן מיוחד, תרמו וכן הלאה ואנחנו מציינים וזה עושה את ההדים שלו, זה דבר נהדר... אני אומרת זה לא במקום, אני לא מחליפה את זה ואם אני רואה את אותה מורה אני אומרת לה את זה גם פנים אל פנים, אבל יש את הכוח ואת העוצמה לזה שאני אומרת את זה ברבים. אני לא מכנסת את כולם כל פעם והנה הכלי הזה מאפשר להגיד את זה ברבים."

חלוקת משאבים

**תקציב לתיקשוב של הצוות בבית "אני גם מתקצבת להם את
האינטרנט "**

**" מורה שפונה אלי ואומרת לי נגמר לי הצבע, אני נותנת לה,
אני בהחלט, כי אני רואה את התוצרים, אני רואה כמה היא
משכפלת, " מורה מסוים שבקיץ אומר לי: מ. אני מאוד רוצה
את המחשב, אני נותנת לו מחשב "**

תקשורת עם הורים

"עד לפני שנתיים היה לנו בבית ספר דף קשר להורים, שגם עלה לי הרבה כסף ועיצבן אותי וגם שמעתי והייתי פוגשת גם את הדפים זרוקים וגם שמעתי גם אומרים לא קיבלתי או מיני דברים מהסוג הזה. הודענו להורים שיש לנו אתר ושם אנחנו מרכזים להם את הכל."

"אני נותנת את הדואר האלקטרוני שלי להורים שלפעמים מעדיפים ליצור איתי קשר שם, אבל זה לא קורה הרבה. קשר עם חו"ל בדרך כלל גם בענייני עבודה"

תרבות אירגונית

"קודם כל מבחינת לוח הזמנים בבית הספר זה כלי עזר יוצא מן הכלל האאוטלוק הזה שאם לא היה לי אותו אז היו קורים כל מיני דברים מוזרים פה, ואני יודע קרו לי בשנה שעברה דברים מוזרים של התנגשות וברגע שזה מסודר אז לא רק אני יודע ככלי עזר בשבילי אלא גם המורים יודעים, גם המורים, גם אב הבית, גם המזכירות, כל בית הספר יודע, שזו הפעילות וזה מונע התנגשויות"

תרבות אירגונית

"קנינו לכל מורה קופסת דיסקטים והן הולכות כולן עם הקופסאות של הדיסקטים, את רואה כזה דבר, לכל אחת יש קופסא ועם דיסקטים, אחד זה יומן מורה, אחד זה מחברת הערכה, כל דיסקט, אחד זה ישיבות הורים, תלוי מה הם צריכות. כשאני נותנת להן בתחילת שנה, אני נותנת להן קופסת דיסקטים, הכל מסודר ככה, ... מה שיש ביומן מורה, יש כאן במחשב, מסודר בדיסקטים, אבל אנחנו הוספנו, למשל יש כאן דף של פגישות עם הורים, אז יש טבלה, באיזה תאריך נפגשתי הורה, ביוזמת מי, מה נושא השיחה, מה הסיכום של הפגישה"

"אני פותחת בסוף שבוע, לא כל יום, כן, כן. חמישי
בערב או שישי, אז אני מתפנה ופתיחה של אמייל."

אחד הדברים שמאוד הפריעו לי זה שתוכנת הכספים
...נמצאת אצל המזכירה ואני שהייתי מנחת מנהלים
בתקצוב אוטונומי של בתי ספר: לא יכולה לדעת
מההתקציב שלי כי הם שומרים אצלהם."

מנהל בראשית דרכו המתקשבת

"יש פה בעיה ייחודית ביישוב הזה שאנחנו פה שני בתי ספר יסודיים ושהבית ספר השני מנהל על ידי אשתו של ראש המועצה, אז מדרך הטבע אי אפשר לתת לי ראשון משהו מתקדם לפני שנותנים לאשתו של ראש המועצה."

"אני לא רואה את עצמי כאוריינית מחשב עד כדי כך, כלומר, לפחות לא מביאה לידי ביטוי את אוריינות המחשב שלי באופן שוטף בעבודה. נאמר הייתי שמחה אילו היה כאן קודם כל מחשב ויכולתי לנהל את כל הנושא של התחום הפדגוגי ואת ציוני התלמידים, הערכות, גם בתחומים אחרים דרך המחשב"

מנהל לא מתקשב

"אין השתלמות למנהלים, אם מותר לי להגיד, או אין עניין שאתה הולך להגיש תקן למשרד החינוך, או דוחות למשרד החינוך, או כל דבר שאתה מגיש אותו שיש לך צורך לך אישית לעשות את זה במחשב, ז"א רוב הדברים בכלל, ז"א אין, זה לא דבר שאתה, מישהו הולך ואומר תשמע, נכנסתי, נכנסנו שנינו לאיזה שהוא מקום ואתה חייב להשתמש במכשיר הזה, הפוך הוא... רוב הטפסים כולל הטפסים למשל ש... פה מונחים פה שנעצרנו פה למשל טופס מספר שלוש עכשיו של אנשים אם מורה ילדה וממלאים ממלא מקום, אתה לא מעביר את זה במחשב, לא מעביר את זה."

מנהל לא מתוקשב

"לא נוצר צורך. הצרכים שלי הם די מינימליים. אני לא מחפשת הרפתקאות ממוחשבות נקרא לזה, אני לא שם".

"אני חושבת שבסדר היום שלי אני מוצאת דברים אחרים לעשות ולא להתיישב עם המחשב. בסדר היום שלי אני מוצאת את כל הדרכים בעולם להגיע לחדר המחשבים כדי לבקש בקשות או לבקש פה מהמזכירה או לבקש מכל דיכפין שהוא"

"אני מאוד מחוברת לתרבות שאיננה דיגיטלית וכדי לעבור לתרבות האחרת אני, קשה לי להיפרד ממה שמוכר לי ממה שאני מרגישה בו בטוחה, ממה שאני יודעת לעשות היטב ואני עוד לא מוכנה למעבר לתרבות החדשה. אני מרגישה את זה לא רק במה שקשור במחשב אלא בכל שאר התחומים הטכנולוגיים, כמו שאת קוראת להם הדיגיטליים, אני לא עושה מאמץ מספיק כדי להתחבר לתרבות החדשה"

לחשוב בצורה ממוחשבת

לחשוב בצורה ממוחשבת זה ענין חשוב.
בגיונגל, במדבר, הרחק ממקום-ישוב,
במקום נדח או בלא-מקום או בחלל
ולא לחשוב מחשבה ביולוגית בכלל.

לחשוב בצורה אחרת, בצורה שונה,
אפלו אם היא תראה מחשבה משנה,
לחשוב זריז, בו-זמנית ומהר מאוד
ולא לצפות לגנויים או למחמאות.

לחשוב בצורה אחרת זה ענין אחר.
חשוב להתחיל בזה מיד ולא לאחר.
אפשר להטיל על חשיבה כזאת משימות —
מציאות חדשות, אפשרויות שונות, חלומות.

רק אי-אפשר לקחת ממנה את אחרותה,
להשאר צמוד אליה, להשאר איתה,
ללכת איתה עד קצה גבול האפשרויות
ושם לפתח חדשות, בלתי חזויות.

