

אוניברסיטת בר אילן

**תיאום ידע בצוות בית הספר
והשלכותיו על תפקוד הצוות**

אתי קצבורג

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך
בבית הספר לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן

תשפ"א

רמת גן

תקציר

תיאום ידע ארגוני עוסק בעיקר בקידום התיאום האופקי בין תחומי מדיניות ותחומים ארגוניים ברמה הניהולית (Christensen, et al., 2019). ברמת המיקרו, תיאום ארגוני מתייחס לסנכרון ידע ופעולות באמצעות אינטראקציות בין אישיות, ניהול משא ומתן, תיאום תפקידים ומשימות בצוותים, ודינאמיקה בעבודת צוות. (Zackrisson, Seibold, & Rice, 2015). מטרת התיאום היא להביא להישג קולקטיבי באמצעות תהליך משותף (Ballard & Seibold, 2003), לפתח ולמנף את הידע בארגון, וכתוצאה מכך להביא לשיפור וייעול הארגון באמצעות פתרון בעיות ועיצוב תהליכים ארגוניים חדשניים (Faraj & Xiao, 2006).

יש הרואים בתיאום ידע תהליך קוגניטיבי או חברתי, באמצעות אינטראקציות חברתיות (Cooke & Gorman, 2009; Ren & Argote, 2011; Rico et al., 2008; Salas & Fiore, 2004). ויש הסוברים כי תיאום ידע נוצר גם בתהליך סוציו-קוגניטיבי, המתייחס להיבט הפונקציונאלי של מבנים קוגניטיביים קבוצתיים (Li & Holsapple, 2018). תיאום ידע בארגון נוצר בדינאמיקה רחבה, כאשר הממדים היוצרים את התהליך מתייחסים בעיקר לאופן יצירת תיאום הידע בארגון, וכן לתוכן והנסיבות המובילים לתיאום הידע (Faraj & Xiao, 2006).

לתיאום ידע השלכות על איכות הביצועים בארגון. מסקירת מחקרים שונים על תיאום במסגרות ארגוניות מגוונות כמו משרדים וצוותי מחקר, נמצא כי תיאום מעצם מהותו מפחית את רמת הפורמליות של הפעילות הארגונית, ותורם לביצועים טובים יותר של הארגון (Faraj & Xiao, 2006). הוא מאפשר פיתוח מיומנויות ומומחיות הצוות (Faraj & Sproull, 2000; Fisher, et al., 2012; Rico, et al., 2008), קבלת החלטות ופתירת בעיות מורכבות באיכות גבוהה (Cooke, et al., 2004; Salas, et al., 2009), עמידה ביעדים ובדרישות הארגוניות (Malon, 1988), ושיפור איכות הביצועים והפרודוקטיביות של הארגון (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006). עם זאת, ההשפעות החיוביות של תיאום ידע על הביצועים בארגון עשויות להיות מוגבלות בעקבות גורמים חברתיים, קוגניטיביים ומוטיבציוניים (Gabelica, Bossche, Fiore, Segers, & Gijssels, 2016).

תיאום ידע בארגון החינוכי הוא תחום מחקר מתפתח שאינו מוצה דיו, מסקירת ספרות שנערכה על תיאום ידע ארגוני בארגוני חינוך והשפעתה על יעילותם, לא נמצאה התייחסות מחקרית משמעותית. מטרת

המחקר הנוכחי לבחון את מאפייני תיאום הידע החינוכי ארגוני והיקפו בקרב בעלי תפקידים בבתי ספר, את הגורמים המאיצים והממתנים אותו, ואת ההשלכות שלו על עבודת הצוות.

המחקר נערך בשיטה האיכותנית וכלל ראיונות חצי מובנים עם 25 מורים בבתי ספר יסודיים הנושאים בתפקיד ריכוזי נוסף כמו: רכו הכלה והשתלבות, רכו טיולים, רכו שכבה, רכו מדעים וכדומה. המורים בעלי וותק של 3 שנים ומעלה, העובדים בבתי ספר בחינוך העברי בפיקוח ממלכתי או ממלכתי דתי. אסטרטגיית המחקר שנבחרה היא הגישה הפנומנולוגית החוקרת את החוויות של אנשים שונים מנקודת מבטם. שיטת הניתוח היא הניתוח הפרשני המאפשר לחוקר להביא את עצמו אל תוך הניתוח, כאשר המשמעות מעוצבת משילוב בין החוקר לנחקר. ניתוח הנתונים בוצע במתודה של ניתוח תוכן נושאי בטכניקה הממוקדת בקטעי טקסט. בתחילה בוצע ניתוח אורך בכפוף לעקרון הסמיכות, לפיו חלקי הטקסט מקודדים לקטגוריות באמצעות השוואת נתונים וזיהוי משמעותיות ודפוסים משותפים. ולבסוף בוצע ניתוח רחב הכולל חלוקת הטקסטים המקודדים לתמות מרכזיות.

מניתוח הראיונות עולה כי הארגון הבית ספרי שונה במעט מארגונים אחרים, והוא מאופיין בעיקר בעבודת צוות. כחלק ממיפוי הגורמים המשמעותיים ליצירת מופעי תיאום בארגון הבית ספרי זהו מספר גורמים המקיימים ביניהם יחסי תלות ומשפיעים האחד על השני. גורמים אלו קשורים בעיקר להיבטים ארגוניים וחברתיים בצוות בית הספר. עוד נמצא כי ההשלכה המשמעותית ביותר של תיאום ידע על עבודת הצוות באה לידי ביטוי באיכות העבודה של צוות בית הספר.

החידוש התיאורטי של המחקר הוא ההדדיות בעבודת הצוות כמאפיין משמעותי לתיאום הידע בארגון הבית ספרי. כלומר, שיתוף פעולה בקרב צוות בית הספר הינו תורם לתיאום ידע בארגון הבית ספרי. תיאום הידע בארגון הבית ספרי כולל בעיקר סנכרון ידע בין צוות המורים על דרכי הוראה, אופן עבודה עם התלמידים, פעילויות חברתיות, ומידע ארגוני הקשור לעבודת המורים עם התלמידים.

בנוסף, ממצאי המחקר מעלים מספר גורמים המאיצים או ממתנים את תיאום הידע בארגון הבית ספרי, אינטראקציות חברתיות ומאפייני הצוות הבית ספרי. יתרה מכך, קיימים יחסי תלות בין שני נושאים אלו, כך שהגורמים הקשורים לישיבות צוות ולמאפייני הצוות של ביתי הספר משיקים ומשפיעים האחד על השני. נושאים אלו כוללים עיתוי מופעי התיאום ותדירותם, שיתוף פעולה ומוטיבציית הצוות, עומס העבודה המוטל על הצוות, יחסי אנוש בין חברי הצוות ואישיותו של מנהל בית הספר. כמו כן, ההשלכות של תיאום הידע בארגון הבית ספרי על עבודת הצוות ניכרת באיכות עבודת המורים, כאשר תיאום ידע משפר את עבודת המורים ולהיפך. איכות עבודת המורים ניכרת בהיבט הפדגוגי והחינוכי, שיתוף פעולה בין המורים ואיגום משאבים פדגוגיים וחינוכיים התורמים לאיכות ההוראה והלמידה בבית הספר.

מסקנות המחקר מכוונות בעיקר למנהלי בתי הספר והסגנים, ומתמקדות בשני מישורים שנמצאו מאיצים את תאום הידע בבית הספר. האחד, קביעת ישיבות צוות בזמנים המתאימים לצרכי צוות בית הספר, והשני, טיפוח יחסי אנוש חיוביים בין חברי הצוות, המעודדים יחס מכבד ושיתוף פעולה.