



משרד החינוך - קרן קרב
תכנית קרב למעורבות בחינוך
Karev Educational Program
مشروع كريف للمشاركة في التربية

הערכה פנימית בתקופה של שינוי ארגוני

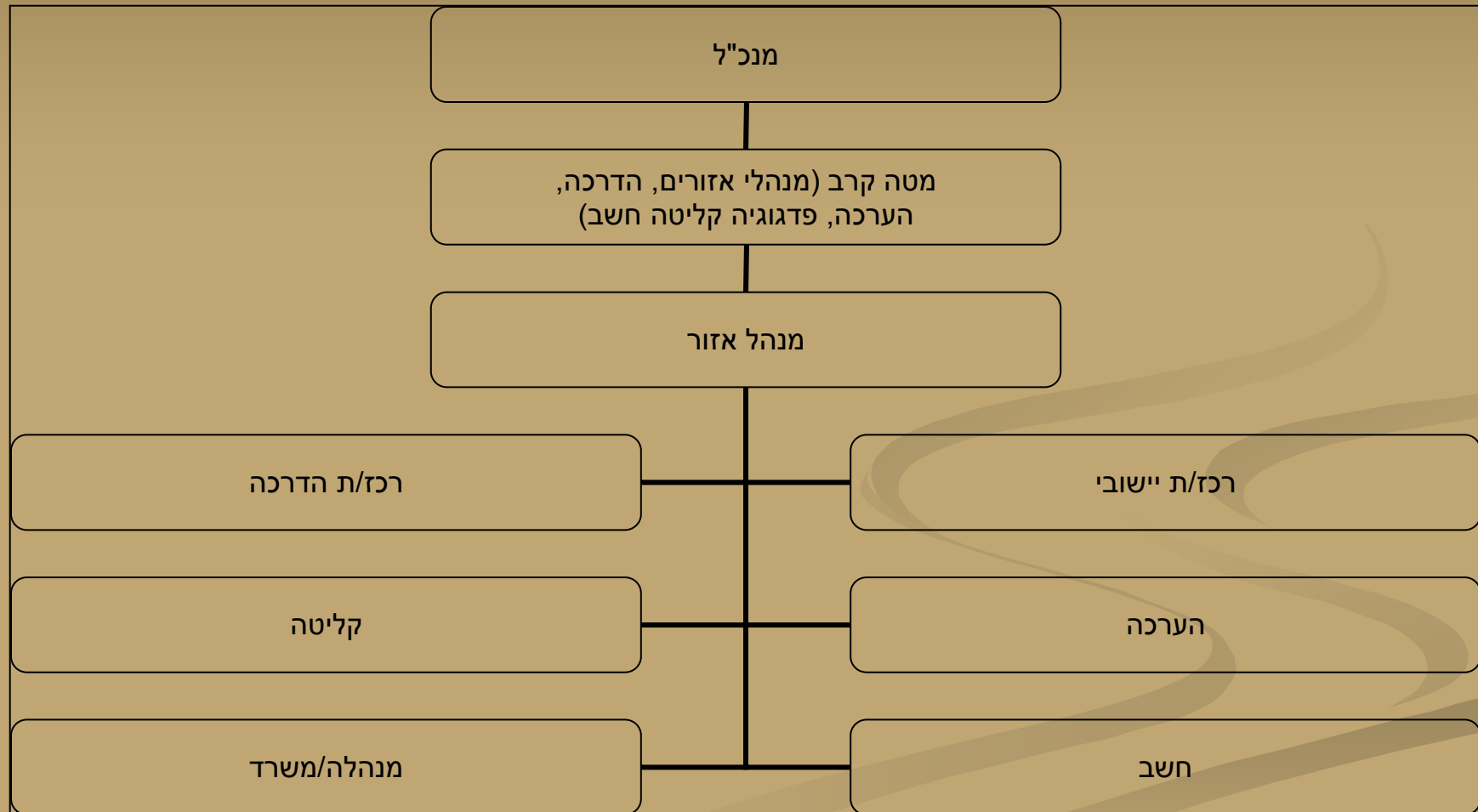
תכנית קרב למעורבות בחינוך - יחידת הערכה פנימית:
נריה שחור, ארי נוימן, זהבה סער, אילן שינה וענת שריד.

כנס אילת, אוניברסיטת בר-אילן, פברואר, 2009

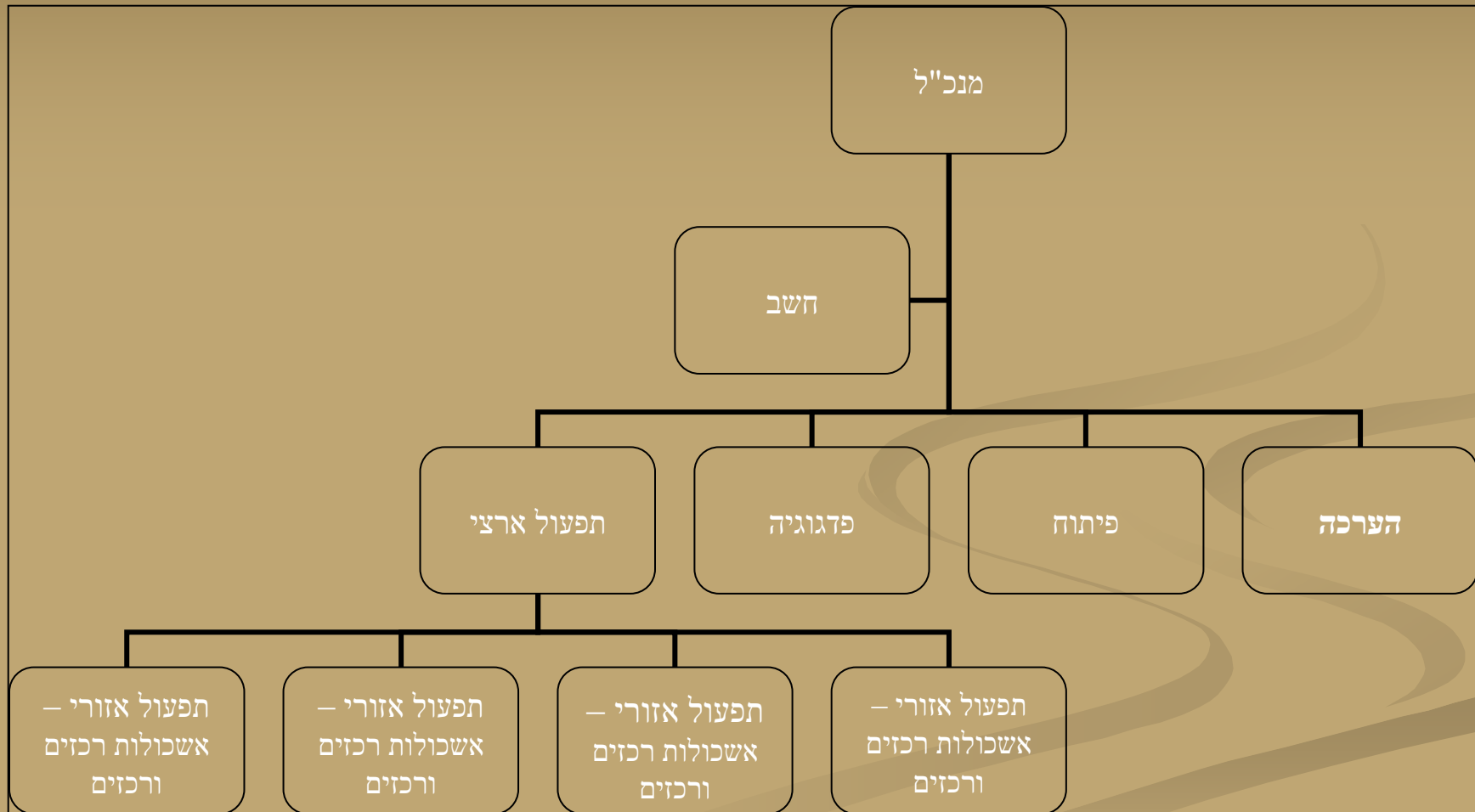
שינוי ארגוני

- החלפת בעלי תפקידים בהנהלה.
- הגדרה מחודשת של תפקידים.
- יצירה של תפקידים חדשים.
- שינוי במבנה הארגוני.
- שינוי במיקומה של יחידת הערכה במבנה הארגוני – מיחידה "אזורית" ליחידת מטה.

מבנה ארגוני בעבר



מבנה ארגוני כיום



מצב חדש

- צרכי ההערכה מוגדרים בעיקר על ידי המנהלת ולא על ידי רכזים יישוביים.
- יצירת מערכת יחסים חדשה עם בעלי תפקידים שונים בארגון, ובמיוחד עם הרכזים היישוביים:
- רכזים יישוביים - ממקבלי שירותי הערכה לשותפים ולמסייעים באיסוף נתונים.

תוצאות השינוי

- רכזים יישוביים הפכו מגורם קובע את ההערכה לשותף במימושה.
- המעריכים, התרחקו ממוקדי הפעילות האזורית.
- השותפות, בחלק מן המקרים, נכפתה על הרכזים היישוביים ולא נעשתה מבחירתם. השליטה נלקחה מהם.
- לעתים, נוצר ניגוד עניינים בין הרצון לשמר את מה שנעשה ובין הצורך לבדוק אותו.
- נוצר חשש מפני כך שלפעולת המעריכים יהיו מימדים של פיקוח על עבודת הרכזים, וזאת בתמיכת ההנהלה.

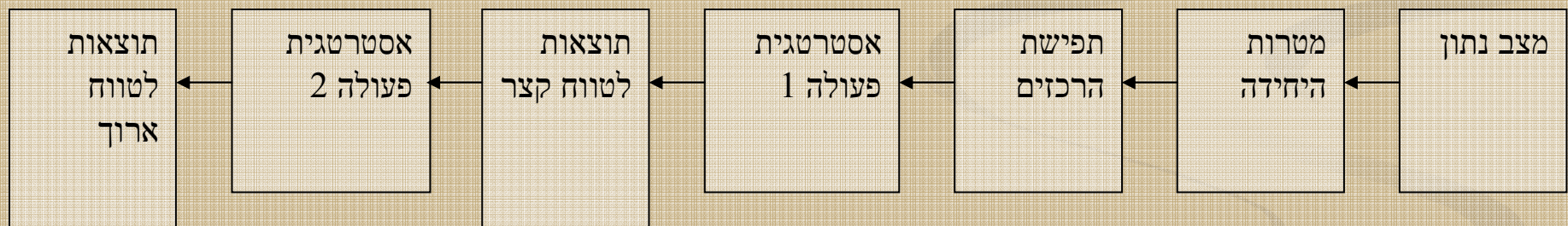
מחקר פעולה רפלקטיבי

- "למידה ארגונית בפעולה" (OLA- Organizational learning in action).
- בין תיאוריה בפעולה (Theory in use) לתיאוריה מוצהרת (Espouse theory).
- פרופ' ויקטור פרידמן.

חקר אירועים - תבנית

- נושא האירוע.
- תיאור האירוע.
- דרכי התמודדות עם האירוע.
- דוגמה – מה קרה ומה הרגשתי.
- מה תוצאות ההתמודדות.

מפה קוגניטיבית מושגית



תובנות

1. קשיים בשיתוף פעולה מובנים בסיטואציית ההערכה.
2. אסטרטגיות התמודדות – מלחמה עלבון התמוסות.
3. סדר חדש – פעולה "ישנה".
4. במעלה ובמורד הסולם.

סולם ההיקשים



דילמות

- מי הלקוח?
- בין מטה לשטח.
- בין פיתוח לפיקוח.
- גישות מחקריות נוספות.