

מה למרכז לקידום ההוראה ולפיתוח ארגוני של האוניברסיטה? או - איך לקדם את איכות השירות לסטודנט?

נירה חטיבה¹, אוניברסיטת תל-אביב



נירה חטיבה

הנסיבות המיוחדות התעוררו בעקבות החלטתה של הוועדה לתכנון ותקצוב (ות"ת) בשנים האחרונות לערוך בקרת איכות שנתית של מוסדות ההשכלה הגבוהה המתקצבים על ידה. הבקרה מכוונת למוסדות באופן כללי וליחידות אקדמיות מסוימות שלהם בפרט. על-פי הנחיות הות"ת, אחד ההיבטים החשובים בפעילויות הבקרה וההערכה הוא "איכות השירות לסטודנט". בהיבט זה נכללות ההוראה (לרבות הערכת התלמידים), שירותים ומתקנים נלווים להוראה (שירותי מחשוב, מעבדות מחשבים ואחרות, ספריות, ריהוט ומכשור בכיתות הלימוד ועוד), שירותים אדמיניסטרטיביים (טיפול בתלונות סטודנטים, רישום לאוניברסיטה ולקורסים, מערכת השעות, מערכת המבחנים, דיווח הציונים, קבלת קהל במזכירות, ועוד), שירותים נוספים לסטודנטים (כמו קפטוריות ומסעדות) והאווירה הכללית בקמפוס. כדי להיענות לדרישת הות"ת לשיפור איכות השירות לסטודנט החליטה הנהלת אוניברסיטת תל-אביב בתחילת שנת הלימודים תשס"ה להגביר את הפעילויות המכוונות להשגת שיפור זה. בין שאר הצעדים שנקטו, הקים סגן הרקטור דאז² ועדה שתציע דרכים ליישום הפעילויות הללו. הוועדה - בראשותי, בתוקף תפקידי כראש המרכז לקידום ההוראה - ראינה, מדגם של אנשים בתפקידים בכירים האחראים למתן השירות לסטודנט: דקאנים, ראשי מינהל פקולטות ונציגי אגודת הסטודנטים. נוסף על הראיונות, הוועדה גם עיינה בהערות כתובות של סטודנטים על שביעות או אי-שביעות רצונם מהשירותים שהם מקבלים מהאוניברסיטה. ההערות נלקחו משני סקרים שנערכו אחת לשנה בקרב בוגרי האוניברסיטאות בארץ ביזמת הות"ת, מסקרי ההוראה הרגילים הנערכים באוניברסיטת תל-אביב בסוף כל סמסטר ומ"סקר איכות השירות" שהועבר לסטודנטים בשנת הלימודים תשס"ה על-ידי יחידת ה"תכנון, שיטות ובקרה" באוניברסיטה. סקר אחרון זה כלל שאלות סגורות שהוצגו לסטודנטים על שביעות רצונם לגבי רשימה של פריטים העוסקים באיכות השירות - הן בהוראה והן בהיבטים האחרים, כמפורט לעיל. הסטודנטים התבקשו להביע את דעתם בנושאי איכות השירות גם בהערות פתוחות. כחודש לאחר מינויה הגישה הוועדה הצעה לתכנית פעולה, ותוך חודשים נוספים אחדים, עדיין בשנת הלימודים תשס"ה, אושרה התכנית על-ידי הוועדה המרכזת והוועד המנהל

מאמר זה מתאר פעילויות מיוחדות של המרכז לקידום ההוראה באוניברסיטת תל-אביב. הפעילויות מתבטאות בעיצוב כלים יישומיים מועילים המבוססים על תוצאות סקר ההוראה של הסטודנטים ובפיתוח ארגוני ברחבי הקמפוס המיועד לקדם את איכות השירות הניתן לסטודנטים, הן בהוראה והן במכלול היבטים אחרים.

האיגוד הגדול ביותר בעולם של אנשי המקצוע המאיישים את המרכזים לקידום ההוראה במוסדות החינוך הגבוה מייצג את ארצות הברית וקנדה. שם האיגוד הוא: POD: Professional and Organizational Development שם זה מציע שמרכזים לקידום ההוראה עשויים לעסוק, נוסף על פיתוח מקצועי של אנשי הסגל, גם בפעילויות לקידום ארגוני של המוסד האקדמי. אכן, מהיכרות אישית עם מרכזים אחדים כאלה ומהשתתפות בכנסים של האיגוד למדתי, כי מרכזי הוראה לא מעטים אכן עוסקים בפעילויות מסוגים שונים הקשורות לפיתוח ארגוני. הפיתוח הארגוני מתבטא בפעילויות לקידום אנשי הסגל האקדמי לא רק בנושאים הקשורים להוראה אלא גם בנושאים הקשורים לאדמיניסטרציה ולניהול, ובעיקר בהכשרת אנשי אקדמיה - שהוכשרו למחקר בלבד - לשמש בתפקידים ניהוליים כראשי יחידות אקדמיות (דקאנים וראשי בתי ספר, חוגים ומחלקות). בישראל שבה כל מרכזי ההוראה, פרט לזה של הטכניון, הם צעירים, כולם עוסקים באופן כמעט בלעדי בנושאי הוראה של אנשי הסגל. כך היה נהוג גם במרכז של אוניברסיטת תל-אביב בשמונה שנות פעילותו הראשונות. ואולם החל משנת הלימודים תשס"ו, עקב נסיבות שדרשו זאת כפי שמתואר בהמשך, קיבל על עצמו המרכז גם פעילויות של פיתוח ארגוני, כאלו המקדמות את "איכות השירות לסטודנט".

1. פרופ' נירה חטיבה, ראש המרכז לקידום ההוראה.

של האוניברסיטה. התכנית החלה לפעול בתחילת שנת הלימודים תשס"ו. חלק ניכר מפעילויותיה הוא באחריות המרכז לקידום ההוראה, משום שהיה נראה בלתי יעיל להפריד את הטיפול בבעיות בנושאי הוראה מהטיפול בבעיות אחרות של השירות לסטודנט ולהקים גוף נוסף לטיפול בנושאים האחרים. להלן תיאור ארבעת הרכיבים המרכזיים של התכנית.

1. ניסוח ופרסום נהלים והנחיות בנושאי איכות השירות

הוועדה הנזכרת לעיל עיצבה נהלים והנחיות בנוגע להליכים הקשורים למתן השירות לסטודנט ולקידום איכותו של שירות זה. ההליכים וההנחיות נוסחו בנפרד לכל אחד מנושאי התפקידים הממונים על מתן שירות זה: לדקאנים, לראשי בתי ספר וחוגים ולראשי מינהל הפקולטה. רשימת הנהלים וההנחיות הללו מועברת בתחילת כל שנה לכל הנוגעים בדבר.

2. מתן כלים סמסטריאליים ופנתיים לקידום איכות השירות – לדקאנים ולראשי היחידות האקדמיות בפקולטה

הכלים א'-ג' שלהלן מבוססים על ניתוחי סקר ההוראה הנערך בסוף כל סמסטר. הם עוצבו על-ידי המרכז לקידום ההוראה ומועברים על-ידו לפקולטות – לכל פקולטה המידע הרלוונטי לה בלבד. כלי ד' עוצב על-ידי היחידה לתכנון, שיטות ובקרה על בסיס סקר איכות השירות המתואר לעיל. דגש מיוחד הושם בעיצוב כל הדוחות כדי שיהיו ידידותיים למשתמש – אסתטיים ונעימים לעין, ושיהיה קל לזהות בהם את המידע החשוב.

א. תוצאות סקר הסטודנטים

תוצאות אלו מפורסמות באינטרנט. הדקאנים וראשי היחידות האקדמיות מקבלים גישה לתוצאות 2-3 ימים לאחר סיום הסקר. לכל מרצה נפתחת הגישה למידע לגבי דירוגו רק לאחר שמסר את ציוני הקורס במועד א' – זאת על-פי הסכם עם אגודת הסטודנטים, כדי שהמרצה לא יושפע במתן הציונים לתלמידי הקורס מדירוגו על ידם. הדקאנים מקבלים דוח מרוכז, ובו נתוני כל קורס מוצגים בשורה יחידה ובצורה נוחה להתמצאות. המרצה מקבל כמשוב מהסקר דוח מפורט על פני שני עמודים, הכולל בין השאר: היסטוגרמה של דירוגו על הפריטים השונים, דיאגרמת השוואה של דירוגו הכללי לזה של מרצים בקורסים דומים בפקולטה ולינקים לטיפים להוראה טובה לגבי כל אחד מפריטי ההוראה שבשאלון.

ב. דוח "המרצים הבעייתיים" (וייהמתרנלים הבעייתיים)

דוח זה מועבר בדוא"ל בתוך שבועיים מסיום הסקר בכל סמסטר לדקאן, לראשי היחידות האקדמיות (בתי ספר, חוגים) ולנציגי הפקולטה בוועדת ההיגוי של המרכז. הדוח מוגש בשני סוגי מיון של רשימת המרצים: על-פי סדר אלפביתי ועל-פי היחידות האקדמיות בפקולטה. הדקאן מקבל את הדוח בשני המיונים, ואילו ראשי היחידות האקדמיות מקבלים כל אחד את המידע על המרצים השייכים ליחידתו. הדוח כולל שתי קבוצות של בעיות לגבי מרצים:

- הפרת נהלים בנוגע למתן סילבוס, איחורים וחסורים.

הדוח מציג רשימה של המרצים בפקולטה שלפי דיווחי הסטודנטים בסקר לא מסרו סילבוס בתחילת הקורס, שנוהגים לאחר לשיעורים או שמבטלים שיעורים בדרכים המנוגדות לנהלים.

- **דירוג נמוך מאוד של ההוראה.** הדוח כולל שתי רשימות של מרצים בפקולטה – אלה שדורגו בסקר ההוראה האחרון במקום נמוך מאוד (בשני העשירונים התחתונים של דירוג המרצים בכל האוניברסיטה), ואלה מבין הכלולים ברשימה הקודמת שדורגו באופן נמוך לפחות בשלושה קורסים בשלוש השנים האחרונות. הרשימה הנוספת נועדה לזהות מרצים שיש להם בעיות חוזרות בהוראה, אך היא מציגה לגבי כל מרצה הכלול בה את דירוגיו **בכל** הקורסים שלימד כדי לבחון, אם הדירוגים הנמוכים הם מקריים או מעטים יחסית, ואם הבעיות מופיעות באופן עקבי לגבי קורסים מסוימים בלבד. דוח דומה מופק לגבי שיעורי התרגול. הדוח משרת את הדקאן ואת ראשי היחידות האקדמיות לשיבוץ מרצים/מתרגלים לקורסים השונים, לקבלת החלטות על המשך העסקה של מורים מן החוג או סגל זוטרי, למתן עזרה למרצים בהוראתם במסגרת הפקולטה, להפנייתם למרכז לקידום ההוראה לקבלת עזרה או להזמנת סדנאות מהמרכז ליישום במסגרת הפקולטה.

ג. דוח "המרצים המצטיינים" (וייהמתרנלים המצטיינים)

הדוח שהוא שנתי מועבר בדוא"ל לדקאן, לראשי היחידות האקדמיות (רק המידע הרלוונטי להם) ולנציגי הפקולטה בוועדת ההיגוי, בתוך חודש מסיום הסקר של סמסטר ב'. הדוח מציג את רשימת המרצים בפקולטה שדורגו בשני הסמסטרים של שנת הלימודים האחרונה במקום גבוה מאוד (בשני העשירונים העליונים של דירוג המרצים). הרשימה ממוינת, כמו הדוח הקודם, בשני סוגי מיון: על-פי סדר אלפביתי ועל-פי יחידות האקדמיות. הדוח משמש לכתיבת מכתבי הצטיינות לשמירה בתיק האישי של המרצה, לבחירת המרצים המצטיינים היחידתיים והפקולטתיים ולשיבוץ מרצים לקורסים "קשים". דוח דומה מופק לגבי המתרגלים וזוכה לטיפול דומה.

ד. דוח תוצאות סקר איכות השירות

הדוח שהוא שנתי ואינו עוסק בקורסים או במורים ספציפיים, מועבר בתדפיס כחודש לאחר סיום סמסטר ב' לדקאן, לנציגי הפקולטה בוועדת ההיגוי של המרכז ולראש מינהל הפקולטה. הדוח מציג את התוצאות המספריות של הסקר וגם את סיכום ההערות הפתוחות שכתבו הסטודנטים. הסיכום נערך ביחידה לתכנון, שיטות ובקרה ומאורגן לפי קטגוריות הממיינות את סוגי הבעיות לפי נושאים ותחומים.

דוח זה משמש לזיהוי בעיות בהיבטים מגוונים של השירות לסטודנט לפי הרשימה שלעיל, כדי שידריכו את הפעילויות לשיפור.

3. הגשת דיווח על ביצוע הפעילויות

אחד הנהלים מסעיף 1 דורש שכל ראש יחידה אקדמית (ראש חוג, ראש בית ספר) וגם ראש מינהל הפקולטה יגיש דוח כתוב לדקאן בסוף כל סמסטר. בדוח זה מתאר נושא התפקיד איך מילא את הנהלים והכללים של סעיף 1, איך הקפיד על מילויים על-ידי אנשי הסגל של היחידה

הנהלים וההליכים המתוכננים בפקולטה. בישיבות הוועדה הם מדווחים על הביצוע בפקולטות ומעלים לדיון בעיות, השגות והצעות שונות.

מסקנות משנת הפעילות הראשונה

חברי הוועדה עזרו ותמכו ביישום ההחלטות בפקולטות, והמשוב שהתקבל מהם בישיבות ועדת ההיגוי של המרכז היה חשוב לאין ערוך ותרם רבות ליישום ההליכים לקידום השירות לסטודנט. בעקבות ההצעות והדיונים בוועדה עוצבו הליכים ונהלים חדשים רבים ופותחו כלים נוספים לפקולטות. לפי התוצאות עד כה נראה, כי מבנה זה הוא יעיל להשגת המטרה של קידום איכות השירות לסטודנט על כל היבטיה, בראייה של כלל הקמפוס.

2. פרופ' ישראל צנג, הפקולטה לניהול.
3. פרופ' רענן ריין, הפקולטה למדעי הרוח.

שלו ואיך טיפל במידע שקיבל באמצעות ארבעת הכלים המתוארים בסעיף 2. לאחר סיום שנת הלימודים, עם קבלת כל הדוחות הללו ועל בסיסם, מגיש כל דקאן לקטור דוח מסכם על פעולות הפקולטה במשך שנה זו בנושאי קידום איכות השירות לסטודנט. הרקטור שנדרש במסגרת בקרת האיכות לדווח לות"ת מדי שנה על הנעשה במוסדו לגבי קידום איכות השירות לסטודנט באותה שנה, נעזר בדוחות הפקולטטיים הללו לשם בניית הדוח לות"ת.

4. ועדת ההיגוי של המרכז

ועדה זו, נוסף על תפקידה המסורתי בנושאי קידום ההוראה, מנצחת על התהליך של קידום איכות השירות באוניברסיטה בהיבטים שתוארו לעיל. ועדת ההיגוי המורכבת מראש המרכז, נציג אחד מכל פקולטה, המזכירה האקדמית של האוניברסיטה ונציג אגודת הסטודנטים הייתה קיימת מראשית הפעלתו של המרכז ודנה בעיקר בנושאים הקשורים לקידום ההוראה. ואולם עקב התפקידים שנוספו לה בנושאי קידום איכות השירות לסטודנט, שונה הרכבה החל משנת הלימודים תשס"ו. ראשית, הצטרף אליה סגן הרקטור³. שנית, האנשים שנבחרו על-ידי דקאני הפקולטות לייצג בוועדה במבנה החדש הם בדרך כלל בכירים בפקולטות, בעלי עמדה וסמכויות ביצוע בפקולטה - ביניהם דקאנים לשעבר וסגני דקאן מכהנים.

לנציגי הפקולטות בוועדה יש תפקיד מכריע בניהול ובקידום הפעילויות לקידום השירות לסטודנט באוניברסיטה. הם מאפשרים לקיים תקשורת דו-כיוונית יעילה של הרקטורט והמרכז לקידום ההוראה עם הפקולטות ולהפעיל בקרת יישום ההליכים בפקולטות. לשם מילוי תפקידם הם מקבלים עותקים של ארבעת סוגי הכלים המועברים לפקולטות כמפורט למעלה. הם אמורים לתמוך בשימוש המושכל בכלים אלה ולדאוג לקיום

איגוד חדש: רשת מרכזי ההוראה בישראל

בישיבה של חברי האיגוד הוחלט על הצטרפות לרשת הבינלאומית של מרכזי הוראה במוסדות החינוך הגבוה: ICED: International Consortium for Educational Development על רשת זו ועל מטרתיה ניתן לקרוא בגיליון זה בדיווח של פרופ' חטיבה על השתתפותה בכינוס של האיגוד שנערך בשפילד, אנגליה, בחודש יוני 2006.

בקיץ 2006 הוקם איגוד של ראשי מרכזי ההוראה הקיימים באוניברסיטאות ובמכללות בארץ, ונוסחו מטרות ותקנון לפעילותו. פרופ' נירה חטיבה, ראש מרכז ההוראה באוניברסיטת תל-אביב, נבחרה לראש האיגוד. המוסדות החברים בו כיום הם: אוניברסיטאות (4): בן גוריון, חיפה, תל-אביב, הטכניון. מכללות (5): המכון האקדמי-טכנולוגי חולון, המכללה האקדמית יהודה ושומרון, המכללה האקדמית להנדסה אורט-בראודה, המכללה האקדמית להנדסה סמי-שמעון, המסלול האקדמי המכללה למינהל. ניתן לקרוא על ראשי המרכזים ועל הפעילויות בכל אחד מהמרכזים הללו ב"על הגובה", גיליון 5.