

## "אחיות מובילות שינוי"

### פרקטיקום לתלמידי מסלול ב' בתוכנית המסטר

פרופ. ענת דרך-זהבי וד"ר אורית כהן קסטל

#### רקע וראיון

1. היסוד בבסיסם של ארגוני בריאות מצליחים היא שהם מסוגלים להיענות במהירות לצרכים המשתנים של לקוחותיהם, להטמיע שינויים, ולסגל לעצמם תרבות של שיפור מתמיד באיכות הטיפול. אחים ואחיות בעלי תואר מסטר בסייעוד, עשויים להוות מקור אנושי מצוין לסוכנויות שינוי בפרקטיקה (champions of innovation), בשל השכלתם, מיומנותיהם והמוטיבציה לשיפור תהליכי עבודה ואיכות הטיפול במקום עבודתם. אולם, על מנת לפתח את יכולתם של הסטודנטים למסטר לקראת משימה זאת, יש צורך בפרקטיקום אשר יעזור "בתרגום" החומר האקדמי הרב הנלמד בתוכנית המסטר לעשייה בשטח.
2. תלמידי מסלול א', אשר כותבים עבודת תיזה, מסיימים את התואר עם ערך מוסף, הנלווה לכתיבת עבודת התיזה, ונובע מהתמחות בנושא מסוים לעומק, רכישת מיומנויות מחקר ותחושת הישג אישי על כתיבת העבודה. מטרת הפרקטיקום הינה ליצור ערך מוסף דומה לסטודנטים במסלול ב', אשר יתנסו ביזום, הטמעה וחקר פרויקט על כל שלביו, תוך כדי ליווי אקדמי ופרקטי.
3. פרקטיקום מסוג זה יענה על הצורך העולה מן השטח, לאנשים מקצועיים, משכילים המצוידים בכלים להובלת שינויים.
4. הפרקטיקום אמור להחליף את הצורך בבחינת מסטר, אשר לא עונה על צרכי החוג ועל צרכי הסטודנטים כאחד.

#### מטרת הפרקטיקום:

להקנות ללומדים את הידע והמיומנויות הדרושים על מנת להוביל ולהטמיע שינוי בארגון/מוסד רפואי

#### מטרות למידה:

#### בתום התוכנית, הסטודנט יהיה מסוגל:

1. לבחור נושא ל"פרוייקט מוביל שינוי" המתאים ליישום בארגון/מוסד רפואי (מחלקה/מרפאה) בהתאם לקריטריונים קבועים מראש, כגון: מידת החשיבות הקלינית/ארגונית, מידת היענות לצרכי בעלי העניין השונים, ישימות הפרוייקט, ויכולת מדידת התוצאים.
2. לכתוב תוכנית מובנית, הכוללת סקירת ספרות, רציונל, מטרות, שיטות וכלים להערכת הפרוייקט, שתוגש כהצעה לאישור הגורמים הרלוונטים בארגון/מוסד הרפואי.
3. להוביל את יישום הפרוייקט לרבות גיוס תמיכת ההנהלה והצוות, הובלת צוות, עבודה עם התנגדויות וכד'.
4. לדיין במסגרת קבוצת הלומדים דילמות ניהוליות, הכרוכות בהובלת שינויים בפרקטיקה.
5. להעריך את הפרוייקט על פי הקריטריונים שנבחרו מראש

6. לעבוד בצוות (כחבר בקהילה מקצועית) לקידום פרויקט משותף.

7. ללוות את הפרוייקט באמצעות יומן רפלקטיבי

### מבנה הפרקטיקום

הפרקטיקום מושתת על שלושה יסודות:

(1) ידע תיאורטי בהובלת שינויים; (2) רכישת ידע ומיומנויות בתכנון הפרוייקט ובהערכתו; ו-(3) התנסות מודרכת ביזום והטמעת פרויקט על כל שלביו. הוא יאריך שלושה סמסטרים, החל מסמסטר ב' של שנה א', ועד לתום סמסטר ב' של שנה ב' (סה"כ 6 ש"ס). שתי המרצות ושני מדריכים (מרמת סטודנט לד"ר ומעלה) ילוו את הפרקטיקום בכל הסמסטרים, אבל בכל סמסטר יהיה אחראי אקדמי אחד.

**בסמסטר א'** תלמד ד"ר ענת דרך זהבי עקרונות של שינוי ארגוני.

**סמסטר ב'** יהיה מוקדש לתכנון הפרוייקט ולאיסוף נתוני הבסיס. בסופו תוגש הצעת הפרוייקט. ד"ר אורית קסטל תהיה אחראית על התכנים האקדמיים ושני המדריכים ילוו את הסטודנטים בהדרכה צמודה בשדה.

**סמסטר ג'** יוקדש להטמעת הפרוייקט והערכתו. ד"ר אורית כהן קסטל תהיה אחראית על התכנים האקדמיים ושני המדריכים ילוו את הסטודנטים בהדרכה צמודה בשדה. מדריכים מרמת סטודנט לד"ר ומעלה דרושים על מנת להבטיח כי ההדרכה תתבצע על ידי אנשים מהשטח, הנמצאים ברמה בכירה במערכת הבריאות, עוסקים בייזום פרויקטים בשגרה, ומסוגלים לתת הדרכה מעולה לסטודנטים.

### שיטות למידה

התוכנית תהיה מבוססת על למידה סביב פרויקט (project based learning), בקבוצות קטנות (מס' סטודנטים בקבוצה). הלומדים בכל קבוצה יתכננו יחד את הפרוייקט, אך כל חבר בקבוצה יוביל את הפרוייקט בסביבת העבודה שלו. העבודה הקבוצתית תקדם יצירת קהילת לומדים כמו גם קהילה מקצועית שתהווה בפני עצמה משאב חשוב ללומדים, שאולי אף יתקיים גם לאחר תום לימודי המסטר.

הקורס יהיה היברידי (משולב) בו תשולב לצד מפגשים פנים-אל פנים גם למידה מתוקשבת באמצעות אתר התוכנית ועבודה במסמכי google משותפים.

### הערכה

ההערכה תתבצע לאחר כל סמסטר, תסכם את הלמידה במהלך הסמסטר ותהווה הוכחה להתקדמות הלומד בדרך להשגת מטרת הפרקטיקום.

סמסטר א': הצגת מצגת על בחירת נושא לפרוייקט מוביל שינוי.

סמסטר ב': הגשת תוכנית הפרוייקט

סמסטר ג': הגשת עבודה מסכמת הכוללת את תיאור תהליך הטמעת הפרוייקט, הערכתו ויומן רפלקטיבי שליווה את יישום הפרוייקט לאורך הסמסטר.

## סמסטר א': הובלת שינוי ארגוני

**מועד השיעור:** יום ג' 16:00 – 14:00

**שם המרצה:** פרופ. ענת דרך-זהבי

**סוג הקורס:** שיעור/סדנה

**רמת הקורס:** תואר שני

**שעת הקבלה של המרצה:** לפי תיאום מראש, חדר 801

**דרכי התקשרות:** מספר טלפון - 8288007. דוא"ל – [anatz@research.haifa.ac.il](mailto:anatz@research.haifa.ac.il)

הנחת היסוד בבסיסם של ארגונים מצליחים היא שהם מסוגלים להיענות במהירות לצרכים המשתנים של לקוחותיהם ולסגל לעצמם תרבות של שינוי מתמיד. הקורס מתמקד בבחירת פרויקט לשינוי ארגוני תוך הבנת הצרכים של בעלי העניין השונים, ישימות הפרוייקט והיכולת למדוד את הצלחתו. במהלך הקורס נבחן את הגורמים ברמת הפרט, הצוות והארגון המעודדים שינוי ויזמות במחלקות, כמו גם את החסמים המעכבים את הצלחת השינוי בשלבי הטמעתו השונים. בנוסף, יזוהו תהליכים מבוססי ראיות הנחוצים להטמעת השינוי בארגוני בריאות.

### מטרת הקורס:

להקנות ללומדים את הידע והמיומנויות הדרושים על מנת לבחור פרויקט שינוי במחלקה

### מטרות למידה:

#### בתום התוכנית, הסטודנט יהיה מסוגל:

1. לבחור נושא ל"פרוייקט מוביל שינוי" המתאים ליישום בארגון/מוסד רפואי (מחלקה/מרפאה) בהתאם לקריטריונים קבועים מראש, כגון: מידת החשיבות הקלינית/ארגונית, מידת ההיענות לצרכי בעלי העניין השונים, ישימות הפרוייקט, ויכולת מדידת התוצאים.
2. להציג את הצרכים של בעלי העניין השונים בארגון/מוסד רפואי ואת הרלוונטיות של השינוי המוצע לצרכיהם.
3. לאבחן את החוזקים והחולשות בארגון/מחלקה המסייעים או מעכבים להטמעת השינוי.

### מבנה הקורס:

הקורס יתנהל במתכונת סדנתית-התנסותית בשילוב חומר תיאורטי. דגש מיוחד יינתן בסדנה לניתוח של מצבים ניהוליים במחלקות המעורבות בתהליכי שינוי מחד, והצגת דרכי ההתנהגות של המשתתפים כמנהלים וחברים בארגונים על ידי שימוש בסימולציות ניהוליות מאידך. הקורס ילווה באיסוף מידע באמצעות תצפיות ראיונות ושאלונים לצורך הבנת המורכבות של הטמעת השינויים הארגוניים במוסד בו מוטמע השינוי.

**דרישות והרכב הציון:** מצגת (הנחיות יינתנו בהמשך) 100%

**חובה להשתתף בכל הפגישות.**

**נושאי השיעור, הפעילות, והקריאה המומלצת**

תאריך	נושא השיעור	קריאה/פעילות
10.3	מבוא	לוי, ע. (2000) <i>ניהול שינוי ארגוני</i> , פרק 1, עמ' 17-38.
17.3	אבחון הצורך בשינוי	סמואל י. (1990). <i>ארגונים</i> , פרק 14 עמ' 239-254. הוצאת אוניברסיטת חיפה. לוי, ע. (2000) . <i>ניהול שינוי ארגוני</i> , פרק 7, עמ' 107-117 Bartunek , J. M. Rousseau , D. M. Rudolph , J. W. De Palma , J. A. 2006. On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. <i>Journal of Applied Behavioral Science</i> , 42: 182-206.
7.4	אבחון הארגון : מה, איך ובעזרת אילו כלים	פיתוח כלים לאבחון
14.4	שלבים בהטמעת שינוי : הפשרה	Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i> , Ch. 16, 446-476. Mason, Ohio: Thomson/South-Western. Armenakis, A.A. et al., (1993). Creating readiness for organizational change. <i>Human Relations</i> , 46 iss:6, 681-703.
21.4	כח, השפעה והתנגדות לשינוי	לוי, ע. <i>ניהול שינוי ארגוני</i> , פרק 6, 91-106.
28.4	שלבים בהטמעת שינוי : ניהול תקופת המעבר	Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i> , Ch. 16, 446-476. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
5.5	הערכת שינוי ארגוני- תרגיל מגדלי הניר	
12.5	הערכת שינוי ארגוני- חלק ב'	Carney, M. (2000). The development of a model to manage change: Reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach. <i>JONA</i> , 8, 265-272. Lyons, T. F. & Callahan, T. J. (1996). A third role in performance appraisal: A suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems", <i>Public Personnel Management</i> , 25 (2), 133-139. Halachmi, A. (1993). From performance appraisal to performance targeting. <i>Public Personnel</i>

Management, 22 (2), 333-342.		
לא יתקיים שיעור פרונטלי	עבודה בשטח : אבחון הארגון/המחלקה בה נערך השינוי	19.5
Sonenshein, S. (2010). We're Changing—Or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation. <i>ACAD MANAGE J</i> , 53:3 477-512;  <b>Somech, A.</b> (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. <i>Journal of Management</i> , 32, 1-26.	ממצאי האבחון הארגוני : מנהיגות ושינוי	26.5
Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i> , Ch. 14, 384-415. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.  Klein, K.J. and Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation, <i>Academy of Management Review</i> , 21, 1055-1080.	ממצאי האבחון הארגוני : מבנה ארגוני והשינוי	2.6
Hellriegel,D, & Slocum, J.W. (2007) <i>Organizational Behavior</i> , Ch. 15, 416-445. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.  Quinn, R.E. (1988). <i>Beyond Rational Management</i> . Ch.4, San Francisco: Jossey Bass.	ממצאי האבחון הארגוני : תרבות ארגונית והשינוי	9.6
הצגה ראשונית של הפרויקטים : למה דווקא? מהם הכוחות המניעים או מאיצים את הטמעת הפרויקט?	סיכום הקורס ומצגות סטודנטים	16.6