

חסמי שיפור

איך אנחנו מתמודדים עם החסם?



שכבת מנהיגות בית ספרית "רזה"

החלטות מתקבלות על ידי המנהלת או צוות מצומצם ומועברות למורים ליישום; אין שקיפות לגבי התהליכים; המורים לא שותפים להתלבטויות ולקבלת החלטות. יש מעט בעלי תפקידים התומכים בצוות ובקידום המהלכים הבית ספריים, ועבודתם לא בהכרח מסונכרנת. יש קושי לגייס מורים נוספים לקחת על עצמם תפקידים ולהשתתף בהובלה.



חסר הזדהות עם המטרה הגדולה

ישנה מחלוקת בצוות ביחס ל"מטרה הגדולה" של תהליך השיפור הנדרש בבית הספר, והדבר מתבטא בהתנגדות גלויה או סמויה למהלכים המוצעים. בדרך כלל, הדבר קשור להצבת רף ציפיות נמוך עבור התלמידים ובמיקוד שליטה חיצוני המייחס את ההישגים החינוכיים הנמוכים של בית הספר למשפחות, לסביבה ולמשרד החינוך.



היעדר מצפן ברור

לא ברור מה בעצם רוצים להשיג - מהו השיפור הרצוי. ישנן ריבוי של דרישות, תכניות ומשימות, שלעיתים קרובות סותרות בניסיון להשיג את "הכל". המטרות מנוסחות באופן עמום וישנה הימנעות מהגדרה מפורשת של יעדים קונקרטיים.



מחסור בידע מקצועי ובתמיכה אפקטיבית ליישום

הצוות משקיע מאמצים רבים, אולם חסר לו הידע כיצד לקדם את התלמידים המגיעים מרקע של עוני והדרה להישגים הנורמטיביים וחסרה לו התמיכה כיצד ליישם ידע זה באופן מעשי בכיתות.



אי הכרה בבעיות שורש ארגוניות וקושי להתעמת עימן

בעיות שורש הן בעיות סבוכות ("נבזיות") שלמרות נסיונות חוזרים ומאמץ רב, הארגון לא מצליח להתמודד איתן ביעילות. בעיות שקשה להבין את הסיבות להן ונוטים להתייחס אליהן כבעיות פשוטות ולבחור עבורן במהירות את ה"פיתרון" הבא. בעיות שורש ארגוניות הן תוצאה בלתי נמנעת של האופן שבו ארגון פועל בתוך הקשר נתון בניסיונו להתמודד עם אתגרים מסובכים. הכרה בהן דורשת מאיתנו להסתכל באומץ על בית הספר והצוות ולחשוב יחד מה במבנה הארגוני, באופני הפעולה שלנו ובנורמות הבית ספריות מסביר את הבעיה.



פְּתָרָת

פועלים מהר כדי לנסות לפתור בעיות על ידי חזרה על אותן הפעולות או ניסוי פעולות חדשות - מתמקדים ב"מה נעשה". לא עוצרים ללמוד את הבעיה, להגדיר יעד מדויק ובהתאם לכך, לתכנן פעולה. עוברים מפיתרון לפיתרון בתקווה שהפיתרון הבא יהיה טוב ומתאים יותר. חושבים על התהליך במקום לאמץ חשיבה תוצאתית.



התעלמות מנתונים, הסרתם ו/או עיוותם

הנתונים הנאספים על ידי בית הספר ו/או משרד החינוך משקפים תמונה קשה ונתפסים כלא רלבנטיים - הם אינם מצליחים לתחושת הצוותים לשקף את המורכבות של התלמידים והמאמץ החינוכי של המורים. לכן, יש ניסיונות גלויים או סמויים להימנע מלאסוף אותם, לדון בהם וללמוד מהם יחד. לעיתים יש מאמצים לייצר נתונים "טובים יותר" (בחירה מכוונת של שאלות, מיפוי לא לפי הנורמה המצופה וכו').



מחסור בסביבות למידה

סביבות הלמידה של בית הספר מעטות, דלות ואינן מתאימות לצרכים של המורים והתלמידים. ישנו מחסור בספרי קריאה, בחומרי למידה מאתגרים ומעניינים ובחומרי למידה המותאמים לצרכים השונים של התלמידים. העובדה תורמת לכך שמרבית הלמידה מתרחשת במליאת הכיתה ואינה מאפשרת מתן מענים דיפרנציאליים לתלמידים.



מערכת היחסים הורים-צוות

מערכת היחסים בין הצוות לבין ההורים מורכבת. הצוות חווה האשמות רבות וזלזול בעמדתו המקצועית ובמאמציו ואילו ההורים חווים שיפוטיות, התעלמות וניכור. הורים ממעטים להשתתף בפעילויות בית ספריות, אינם יוזמים פעילויות וממעטים להשתתף בוועדי הורים או בהנהגה. הצוות רואה בהורים אחראים עיקריים לחוסר הצלחת התלמידים בבית הספר ומכשול להתקדמות התלמידים.



יחסים מורכבים בחדר המורים ו/או בין המורים להנהלה

תחלופה תכופה של מנהלותים, האתגרים הגדולים של בתי הספר והשיקוף המתמיד של חוסר הצלחה גורמים להיווצרות מערכות יחסים עכורות בחדר המורים ו/או בין המורים להנהלה. יחסים מסוג זה מתבטאים בשיתוף פעולה מועט, מוטיבציה נמוכה להתנסות בשינויים, אחריותיות משותפת נמוכה ובהאשמות הדדיות.



היעדר תהליכי עבודה משותפים אפקטיביים לצוות

מערכת השעות של המורות לא כוללת אפשרויות מספקות לעבודת צוות, למידה משותפת, ניתוח אתגרים והצלחות מהכיתה וצפיית עמיתים.