

חסמי שיפור

מישרים
להוגנות בחינוך





חסמי שיפור

ארגונים מתפתים לחשוב שכדי ליצור שיפור די ברעיון מצוין. אבל הדרך שבה ארגונים באמת משתפרים היא כשהם מכוונים כל הזמן ללמידה. החסמים בדרך להובלת שיפור בית ספרי חד ומואץ ולשמירה על שיפור זה הם גדולים ומורכבים. אין פיתרון אחד שיתאים לכל בתי הספר בכל מצב, מקום וזמן.

שתי הבעיות המרכזיות ביישום של שיפור הן: (1) יישום מהיר של פתרונות שתוכננו בקפידה אך לא נבדקו ולא נבעו מהגדרת בעיה מדויקת (2) השליטה באיכות היישום איננה רק אתגר אינטלקטואלי (מה הפיתרון הכי טוב?) אלא היא גם בעיה מעשית - האתגר הוא לא רק לדעת מה ישפר, אלא גם להצליח לשפר באמת ובאופן עקבי.

אנחנו מזמינים אתכם לבחון יחד את החסמים שניצבים בפניכם בסקרנות ובאומץ ולהמשיך במאמץ השיפור.

בהערכה רבה,

צ'ור אילריי



היעדר מצפן ברור

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



היעדר מצפן ברור



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



חוסר 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.



חוסר הזדהות עם המטרה הגדולה



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



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 ולא בהכרח מכוונת לתמיכה בצוותים. יש קושי לגייס מורים נוספים לקחת על עצמם תפקידים ולהשתתף בהובלה.



שכבת מנהיגות בית ספרית "רזה"



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



התעלמות מנתונים, הסתרתם 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 ואת המאמץ 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').



התעלמות מנתונים, הסתרתם ו/או עיוותם



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



פְּתֹרֶת

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.



פתרת



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



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". 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.



אי הכרה בבעיות שורש ארגוניות וקושי להתעמת עימן



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



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. אין הכרה בידע הייחודי הנדרש לקידום תלמידים מרקע של עוני והדרה ואין מקורות מידע והנחיה זמינים.



מחסור בידע מקצועי ובתמיכה אפקטיבית ליישום



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



היעדר תהליכי עבודה משותפים אפקטיביים לצוות

מערכת השעות של המורות לא כוללת אפשרויות מספקות לעבודת צוות, למידה משותפת, ניתוח אתגרים והצלחות מהכיתה וצפיית עמיתים. הדבר נובע בדרך כלל, מכך שאין ביטחון מקצועי בהובלת תהליכי למידה עצמאיים ובפוטנציאל שלהם לשיפור תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר.



היעדר תהליכי עבודה משותפים אפקטיביים לצוות



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



יחסים מורכבים בחדר המורים ו/או בין המורים להנהלה

תחלופה תכופה של מנהלות.ים, 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.



יחסים מורכבים בחדר המורים ו/או בין המורים להנהלה



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



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 בועדי הורים או בהנהגה. הצוות רואה בהורים אחראים עיקריים לחוסר הצלחת התלמידים בבית הספר ומכשול להתקדמות התלמידים.



מערכת היחסים הורים-צוות



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?



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.



מחסור בסביבות למידה



איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?





איך אנחנו התמודדנו/מתמודדים עם החסם?

איך זה נראה אצלנו?