

הקדמה

1. רקע על בתי ספר במיקוד

המטרה המרכזית של תוכנית מרום היא לשפר את האפקטיביות הבית ספרית של בתי ספר במיקוד בכלל ואת ההישגים הלימודיים והאקלים החינוכי בפרט. כדי להצליח במשימה מורכבת זו נדרשת הבנה מעמיקה של המאפיינים של בתי ספר אלה.

מחקרים בארץ ובעולם מוכיחים באופן עקבי שתלמידים מרקע חברתי-כלכלי נמוך מגיעים להישגים לימודיים נמוכים יותר. בישראל ממצאים אלו תקפים ביתר שאת, ומערכת החינוך בישראל מאופיינת בפערים גדולים מאוד בין אוכלוסיות חזקות וחלשות ובין מגזרים שונים. משמעות הדבר היא כי אנו מתקשים למתן את הקשר בין הרקע החברתי-כלכלי ובין הישגי הלומדים.

הנחת המוצא היא שבבתי ספר במיקוד, התפקוד לקוי, ואם נסייע לשפר ולשכלל את עבודתם, הם יצליחו להוביל את תלמידיהם להישגים טובים יותר. עם זאת, ראוי לציין, כי הרוב המכריע של בתי הספר שממוקמים בשלושת העשירונים הנמוכים בהישגי תלמידים ומוגדרים כבתי ספר במיקוד מיוחד, נותנים מענה לאוכלוסייה מרקע חברתי-כלכלי נמוך, דבר המקשה ומעצים את האתגר הפדגוגי.

מאפיינים בולטים של בתי ספר במיקוד

תמיכה אפקטיבית לבתי הספר במיקוד חייבת להביא בחשבון את הנסיבות שבהן פועל בית הספר ומאפיינים בולטים אשר מתקיימים בבתי ספר אלו. **ראוי לציין כי לא כל המאפיינים שיפורטו מופיעים בכלל בתי הספר במיקוד**, אך על פי רוב נמצא ריכוז גבוה של מאפיינים אלו בבתי ספר במיקוד.

מאפיינים בולטים

1. אחוז גבוה של ילדים ממשפחות מחתך סוציו-אקונומי נמוך עשוי להוביל לפניית נמוכה יותר ללמידה עקב מחסור בצרכים בסיסיים, יכולת מוגבלת בתמיכה לימודית ובעזרה, מודעות נמוכה יותר לחשיבות החינוך, נוכחות הורית נמוכה וסביבה אינטלקטואלית דלה.
2. סביבת עבודה מורכבת - משאבים מוגבלים הן של ההורים והן של הרשות המקומית, תהליכי מנהל לא תקינים, סביבה פוליטית שבה שיקולי הדעת מושגתים על שיקולים לא ענייניים, סביבה פיזית דלה ומוזנחת.
3. מנהיגות חלשה - מנהיגות בעלת מוקד שליטה חיצוני, מנהיגות ריכוזית ולא מעצימה, מנהיגות ביניים לא מתפקדות, תחלופה גבוהה של מנהלים.
4. תהליכי ניהול ועבודה לקויים - חוסר בשגרות ובמנגנונים ארגוניים, ריבוי פרויקטים וגופים מתערבים, קושי בעבודה מבוססת נתונים, חוסר אמון.
5. איכות נמוכה של כוח ההוראה - מיומנויות פדגוגיות נמוכות, הכשרה לא מספקת בתחומי הדעת, מוטיבציה נמוכה, תחלופת מורים, חוסר במנגנוני למידת עמיתים.
6. מסוגלות מורים נמוכה - עבודה בסביבה רגשית מורכבת ושוחקת, מיומנויות פדגוגיות שאינן מותאמות לצורכי אוכלוסיית התלמידים, חוסר אמון של המורה ביכולתו של התלמיד וביכולתו שלו כמורה להביא את התלמיד להישגים.

מכלול הנסיבות והמאפיינים, אשר על חלקם אין לבית הספר שליטה כלל והשפעתו מועטה, מקשים על גיוס כוח אדם איכותי ועל שימורו ועל הובלת בית הספר להישגים. כך, אנו מוצאים את עצמנו במצב שבו בית ספר הופך להיות גורם סיכון נוסף בחיי הילד. האתגר הגדול הוא לסייע ולהפוך דווקא את בתי הספר בפריפריה הגיאוגרפית-חברתית לגורמי חוסן בקהילה ובחיי הילדים.



עקרונות אוניברסליים לקידום בתי ספר במיקוד

(מבוסס על מחקר רחב היקף של (Williams, 2005)

בפרק זה בחרנו להביא לפניכם תמצית של עקרונות לקידום בתי ספר במיקוד המבוססים על מחקר רחב היקף ומאמרים המציגים תהליכי שינוי ושיפור בבתי ספר במיקוד. העקרונות והתפיסות המוצגים יכולים להוות כוכב צפון לבחירות שאנו עושים ברמה מערכתית ואישית שעה שאנו מלווים בתי ספר במיקוד. יתרה מזאת, עקרונות אלו יכולים להוות בסיס לשיח ישיר עם בעלי התפקידים בבתי ספר אלו, כחלק מרתימתם לצורך בתהליך השינוי וכאמצעי לחיזוק אמונתם כי הדבר אכן אפשרי. המחקר בחן 256 בתי ספר בקליפורניה הנותנים מענה לאוכלוסיות מרקע חברתי-כלכלי נמוך ומצביע על כמה עקרונות המסייעים לבית הספר להוביל את תלמידיו להישגים גבוהים.

1. הישגי תלמידים כקדימות מרכזית - הצבת ציפיות גבוהות ומיקום הישגי התלמידים בראש סדר העדיפויות של בית ספר הוכחו כאחד המאפיינים המקדמים למידה והישגים.
2. יישום עקבי של תוכניות הוראה ולימודים מבוססות סטנדרטים - הקפדה על תכנון ויישום בפועל של תוכניות הלימודים, כאשר ההגדרה של יעדים פדגוגיים מבוססת על סטנדרטים ברורים ומדידים.
3. שימוש בנתוני הערכה לשיפור הוראה והישגי לומדים - שימוש במגוון כלי הערכה בהלימה לסטנדרטים; ניטור הישגי לומדים באופן תדיר תוך יכולת להצביע על התקדמות הלומד; התאמת ההוראה לממצאי הערכה; הערכה של מיומנויות וביצועי מורים.
4. העמדת משאבי הוראה איכותיים - יש חשיבות להשקעה בידע, במיומנויות בגישה ובתפיסות של המורים בבית הספר, בזמינות ובנגישות של צוות בית הספר לגורמי מקצוע איכותיים ולמשאבים כלכליים; לאפשרות לקבל חומרי הוראה איכותיים ותמיכה מגורמי המחוז.
5. הקפדה על התנהגות נאותה של התלמידים - עיצוב מדיניות הנוגעת להתנהגות נאותה של תלמידים ואכיפת הנהלים; יצירת אקלים למידה מאפשר; סביבה מכבדת; כבוד לשונות תרבותיות.
6. האקלים הפרופסיונלי - שיתופי פעולה בין מורים סביב תוכנית הלימודים ולמידה פנים-בית ספרית מתמשכת; הפיתוח המקצועי של המורים ובכלל זה למידה על תוכניות לימודים, אסטרטגיות הוראה, שימוש בנתונים לדיוק תהליכי ההוראה וכדומה; התדירות שבה נחשף המורה להדרכה ולפעילויות מדגמות; ההזדמנויות העומדות לרשות המורה להתפתח מקצועית. היבט מובחן שהמחקר מצביע עליו הוא יכולתו של המנהל להעריך ביצועי מורים ותפיסתו שלו את עצמו כמי שיכול להשפיע על הרכב הצוות ועל גיוס מורים או הזזתם.
7. הגברת תהליכים של מעורבות הורים ותמיכה בהם - הגברת מעורבות ההורים בתהליכי חינוך באמצעות מפגשי שיח מורים-הורים, אירועים בית ספריים; הגברת מעורבות הורים בתהליכי קבלת החלטות; העמדת תמיכה להורים במגוון תחומים.

2. תוכנית מרום - רקע, מטרת ותפיסות מרכזיות

בשנים האחרונות חרת משרד החינוך על דגלו את נושא צמצום הפערים ומתן שוויון הזדמנויות אמיתי לילדים בפריפריה גיאוגרפית-תרבותית. משרד החינוך מקצה משאבים רבים ובכלל זה הפעלת תוכניות שונות וגידול בהקצאת השעות הדיפרנציאליות לבתי הספר.

תוכנית מרום צמחה מתוך הכרה כי לצד הקצאת משאבים לבתי ספר במיקוד נדרשת מעטפת ליווי פדגוגית וארגונית ארוכת טווח. תפקיד מעטפת זו הוא לסייע לבתי הספר במיקוד לשפר את תפקודם תוך הכרה בנסיבות ובמאפיינים המורכבים של בתי ספר במיקוד עליהם הצבענו בפתיח של חוברת זו. מנהלת ניהול עצמי קיבלה את האחריות לגיבוש התוכנית והפעלתה תוך יצירת שותפויות עם כל גורמי המשרד הרלוונטיים. כיום, המנהלת מוגדרת כמנהלת ניהול עצמי ומרום.

