

הערכת ההכלה בבית הספר – צירים להתבוננות והתפתחות (מבוסס על מאמרן של אורה גליק ונרקיס שור),

ציר ראשון: כיבוי שריפות ----- מניעה

הערכת הארגון - היכן אנו נמצאים? כיצד אנו פועלים?					מניעה	כיבוי שריפות	מהות
1	2	3	4	5			
היעד הניצב בפנינו:					<p>השהיית התגובה גם באירועים הנתפשים כדורשים "כיבוי שריפות" כגון אירועי אלימות.</p> <p>עומר בספרו "הסמכות החדשה" טובע את המושג "הסימנייה". הוא מציע "לסמן" את האירוע, לציין שהתגובה תגיע והנושא יטופל, לחזור לצוות הבינמקצועי (המהווה גם צוות חשיבה) כדי לספק תגובה התואמת את השפה הבית ספרית ואת תהליכי המאקרו המתנהלים בבית הספר.</p> <p>הקפדה על סדירויות תוביל למניעה ולצמצום של אירועים חריגים הדורשים טיפול מידי וכיבוי שריפות.</p>	<p>ככל שהמנהל מוצא עצמו מגיב לאירועים, משאבי האנרגיה שלו מרוכזים במאמץ סביב האירוע. כשדפוס פעולה זה חוזר על עצמו, הארגון הופך ל"ארגון מגיב" ומנהל על ידי האירועים המתרחשים ולכן יכולת ההכלה מצטמצמת.</p>	<p>במחקר שנערך ב-2008 ע"י halliday- bell שבדק את טיבו של שבוע העבודה של מנהלי בתי ספר נמצא שרוב רובו של שבוע העבודה מוקדש לעבודות תפעוליות: מילוי משימות, "כיבוי שריפות", עיסוק במנהלה, תחזוקה ופיקוח. נמצא שהמנהל מייחד דקה ולעיתים אף פחות לכל פעולה בטרם הוא עובר לפעולה הבאה.</p> <p>בנוסף, מנהלי בתי הספר מתמודדים עם אירועים חוזרים ונשנים של התנהגויות תלמידים המפרות את הסדר הקיים ומפריעות למהלך התקין של הלמידה.</p> <p>כשקיימות בארגון סדירויות המאפשרות ראייה של צרכי התלמידים והמורים, תחושת ההכלה מתחזקת, מספר האירועים מצטמצם ומשתחררת אנרגיה לצמיחה ולהתפתחות. לניהול הממוקד בפתרון משברים יש חשיבות וערך בהחזרת השקט והשגרה תוך מעורבות ישירה של בעלי הסמכות.</p>
פעולות להשגת היעד:							

ציר שני: ראייה תוספתית ----- ראייה אינטגרטיבית

הערכת הארגון - היכן אנו נמצאים? כיצד אנו פועלים?					ראה אינטגרטיבית	ראייה תוספתית	מהות
1	2	3	4	5			
היעד הניצב בפנינו:					<p>ראייה אינטגרטיבית מציגה תפיסה שבה הדמויות, הפתרונות והמענים פועלים יחדיו למען אותה מטרה, מתוך היכרות וידיעה של חלקו של כל אחד ויצירת סינרגיה.</p> <p>הגישה האינטגרטיבית רואה כל התנהגות של התלמיד כחלק מרצף גדול יותר וכחלק מתהליך שניתן לתארו יותר מאשר להסבירו במונחים של סיבה ותוצאה.</p>	<p>הראייה התוספתית מתארת מצב בו כל תחום, פתרון או עשייה מתווספים לקיים, אך לא בהכרח משתלבים בראייה כוללת. בראייה התוספתית קיים נתק בין צרכים שונים לבין מענים שונים הניתנים להם, ואין ראייה האוספת את כל אלו לאיגום של תפיסה ומשאבים. באופן עבודה תוספתי יש עבודה עצמאית עד נתק בין דמויות הפועלות בבית הספר. מור, 2012, מוסיפה שהגישה התוספתית מנסה להסביר את המציאות במושגים של סיבה ותוצאה, כך שחוסר השתלבות יוסבר במונחים של בעיה ומענה.</p> <p>כאשר יש רצף פעולות שאינן נקשרות ביניהן ברמת הידע וברמת הפרקטיקה הן נותרות כפתרונות פרטניים. הידע לא מתכנס לידע ארגוני, ובכל אירוע יש לחזור ו"להמציא את הגלגל".</p>	<p>עבודתו של המנהל בנויה מרצף פעולות ממוקדות המצטרפות למעשה החינוכי.</p> <p>האם הפעולות נותנות מענה כפתרונות פרטניים המנותקים זה מזה?</p> <p>האם הפעולות והפתרונות מקושרים ומתכנסים לידע ארגוני?</p>
פעולות להשגת היעד:							

ציר שלישי – ייחוס חיצוני ----- ייחוס פנימי

הערכת הארגון - היכן אנו נמצאים? כיצד אנו פועלים?					ייחוס פנימי	ייחוס חיצוני	מהות
1	2	3	4	5			
<p>היעד הניצב בפנינו:</p> <p>פועלות להשגת היעד:</p>					<p>כאשר עוברים מייחוס חיצוני לייחוס פנימי (גורמים הקשורים לאדם, לכוחותיו, לחולשותיו, לאופי התנהלותו), גוברת תחושת המסוגלות הן בקרב הארגון והן בקרב הפרטים שבו.</p>	<p>בשגרה מורים מתמודדים עם אירועים חוזרים ונשנים הנוגעים לתחומים רגשיים, לימודיים וחברתיים. כאשר הם תולים את הקשיים בתלמיד, בהוריו, במערכת החינוך, בפיקוח, גוברת תחושת של חוסר שליטה וחוסר אונים ומתבסס שיח של האשמה (ראזר, ורשבסקי ובר שדה, 2011) ותחושת המסוגלות של המורה נפגעת.</p>	<p>ייחוס הוא תהליך שבו אנו מחפשים אחר הסיבות שמאחורי התנהגות הזולת או התנהגותנו אנו. תהליכי הייחוס פועלים מתוך שני מניעים מרכזיים:</p> <p>1. להגיע להבנה עקבית וסדורה של העולם שסביבנו.</p> <p>2. לשלוט בסביבה.</p> <p>היידר (1958) וויינר (1998) מבחינים בין שני סוגי סיבתיות:</p> <p>סיבתיות פנימית סיבתיות חיצונית</p> <p>עד כמה הפרט מאמין שיש לו שליטה בהתנהגותו. על פי מודל זה, אנשים נוטים להעריך האם הם הצליחו או נכשלו במטלה מסוימת, וייחוס זה מכתוב ציפיות לעתיד ותגובות רגשיות כמו גאווה, אשמה או כישלון.</p>

ציר רביעי – פרטני ----- הוליסטי

הערכת הארגון- היכן אנו נמצאים? כיצד אנו פועלים?					הוליסטי	פרטני (מולקלרי)	מהות
1	2	3	4	5			
היעד הניצב בפנינו:					<p>חינוך המפתח את הלומדים מתוך זיקה לסגולי באישיותם, למעולה שבתרבות ולמהותי שבדמוקרטיה.</p> <p>ככל שהארגון יקיים תפיסה הוליסטית יותר, מערכת השעות תזמן מגוון שונה ורחב של אפשרויות: בלמידה, בתהליכי הערכה מגוונים, בשגרות עבודה המכוונות לחיזוקו של הפרט, באיסוף נתונים רב-מימדי שיאפשר היכרות מעמיקה עם אפיוניו של כל פרט. הגדרת התפוקות תיעשה הן ברמה המערכתית והן ברמה הפרטנית.</p> <p>בהתמודדות עם אירועים בבית הספר הפרט והכלל יקבלו התייחסות בבירור צרכיהם, מתוך הבנה שהכלל הוא אוסף פרטים ושהשלם הוא יותר מסכום חלקיו.</p>	<p>גישה המעמידה את הקולקטיב במרכז לפיה הפרט נדרש לשרת את יעדי המערכת ולכן ייחודו מטשטש.</p>	<p>במסמך עקרונות ההכלה של אונסקו מצוינות זכויותיהם של ילדים לחינוך חובה וחינם, לשוויון בהכלה ובאי הפליה ולחינוך איכותי בתכניו ובתהליכיו. עקרונות אלו גזורים מתפיסה הומניסטית, המחייבת לאפשר לכל בני האדם חיים אנושיים של כבוד.</p> <p>בסדר יומו של המנהל מתנהל דיון הנע בין צרכי הפרט לצרכי המערכת – הגעה להישגים והתאמה לקצב האישי של התלמיד.</p> <p>משימת הניהול מחייבת החזקה של המתח בין ההוליסטי לפרטני ותנועה על פני הציר.</p>
פעולות להשגת היעד:							

ציר חמישי - ניתוק ----- התבוננות פנימה

הערכת הארגון - היכן אנו נמצאים? כיצד אנו פועלים?					התבוננות פנימה	ניתוק	מהות
1	2	3	4	5			
היעד הניצב בפנינו:					<p>יכולת התבוננות פנימה היא מרכיב משמעותי בצמיחת הארגון לעבר הכלה. היא הכרחית בדרך אל "הוראה מודעת" המחזקת את האוטנטיות של איש החינוך ואת הביטחון שלו בבחירותיו המקצועיות. הוא חש מסוגל להתגמש ולהתאים את תהליך ההוראה- למידה למכלול היחסים המתהווים בתוכה (משרד החינוך, 2014)</p>	<p>ארגונים הפועלים מתוך ניתוק בין תגובה לרגש, בין תגובה למחשבה סובייקטיבית, בין תגובה לזהות ארגונית, בין תגובה לתפיסות עולם.</p>	<p>ההכלה נעה בין תפיסות ופרקטיקות, היא שזורה במעשים החינוכיים ומורכבת מאלמנטים שונים – הן של אופני חשיבה ותפיסה והן של עשייה.</p> <p>איסוף של אירועים לאורך זמן וניתוחם על פני ציר זה ילמד אותנו עד כמה ההתבוננות היא מרכיב משמעותי בתגובה לאירועים. עד כמה יש עבורה setting ארגוני ולגיטמציה ארגונית. איסוף הנתונים של אנשים שונים ביחס להתנהלות שלהם, תלמד מיהם הכוחות בארגון היכולים לסייע בצמיחה לכיוון זה.</p>
פעולות להשגת היעד:							

ציר שישי – שונות -----שונות

הערכת הארגון - היכן אנו נמצאים? כיצד אנו פועלים?					שונות	מהות
1	2	3	4	5		
					<p>שונות - התפיסה מציגה פערים בין ה"חזק" ל"חלש". יש דגם מסוים והוא הנכון ועל "השונה" להידמות לו.</p> <p>בספרות התיאורטית המושג מתואר בשני אופנים:</p> <p>שונות בין תלמידים בהקשר חברתי- כלכלי תוך התמקדות בהבדלים על בסיס יכולות לימודיות.</p> <p>שונות בהקשר של מאפייני הלומד שמקורה בהבדלים אישיים (מגדר, תכונות, מוטיבציה ללמידה, מיומנויות למידה וחשיבה).</p> <p>שונות בחינוך משמעה שוני ביכולות התלמידים ובהישגיהם, כלומר שילוב של שתי ההגדרות הללו.</p> <p>נקודת המוצא - שונות היא מצב חינוכי בעייתי שיש לשאוף לצמצמו (דורי, 2013)</p>	<p>ההבחנה בין המילים מקפלת בתוכה שתי תפיסות עולם, המתורגמות לפרקטיקות ארגוניות שונות.</p>
					<p>תפיסת השונות גורסת כי מערכת החינוך צריכה להתמקד בחיזוק המאפיינים של כל פרט בכיתה לצורך קידום המטרות הלימודיות והחינוכיות של כלל תלמידי הכיתה. תפיסה זו מתייחסת להבדלים הקיימים בין התלמידים מעצם היותם בני אדם שונים. מספר השונות בין התלמידים הוא כמספר התלמידים.</p> <p>כל לומד הוא ייחודי. הגישה מתייחסת גם לרקע המשפחתי של התלמיד ולסביבת החיים בה גדל.</p>	<p>היעד הניצב בפנינו:</p> <p>פעולות להשגת היעד:</p>

הערכת הארגון - היכן אנו נמצאים? כיצד אנו פועלים?					איים של ידע	רציונל	
1	2	3	4	5			
היעד הניצב בפנינו:					<p>העובדים בארגון חולקים את הידע שלהם עם אחרים ומבנים ידע משותף, מתוך הנחה שהידע המשותף יוצר את ההון האנושי השכלי (האינטלקטואלי) בארגון. ניהול הידע בארגון נועד לסייע לבית הספר בהשגת מטרותיו כארגון חינוך- למידה (משרד החינוך תשע"ו).</p> <p>בהקשר של הכלה, אצל צוותים חינוכיים מצוי ידע רב באשר להתמודדות עם תלמידים בעלי קשיים. שיתוף בידע ופיתוח פרקטיקות ההכרחיות להגברת תחושת המסוגלות של מורים, משפיעים על אווירת הכלה. שיתוף בידע המכוון להבנה של אזורי הצלחה:</p> <p>"איך זה עובד לי?" פענוח התגובה האינטואיטיבית למהלכים מובנים כחלק מהבניית ידע בארגון.</p>	<p>מורים משתלמים ולומדים לאורך שנים. כל מורה צובר ידע. כאשר התרבות הארגונית אינה מעודדת שיתוף בידע באופן מתפתח ושיטתי, מבטאים המורים חוסר מסוגלות באשר להתמודדות עם תלמידים בעלי קשיים.</p> <p>כאשר קיימים "איים של ידע" בארגון בהקשרים של הכלה, נוצרים הבדלים בין מורים "טובים" ל"פחות טובים". נוכל לראות מצבים שבהם כיתה עוברת למחנכת אחרת והנורמות מתפוררות. מורים מקצועיים שמתקשים להיכנס לכיתות ולנהל בהם שיעור רגוע.</p> <p>במצב זה על המנהל לשאול עצמו:</p> <p>האם יש מסגרות זמן ברורות המאפשרות למידת עמיתים? עד כמה הידע הפרטני הקיים הופך לידע קולקטיבי?</p>	<p>אצל צוותים חינוכיים מצוי ידע רב באשר להתמודדות עם תלמידים בעלי קשיים.</p>
פעולות להשגת היעד:							

