

הכלה למעשה

העלון למדריכי ההכלה - איגרת מספר 10

טבת תשע"ח - ינואר 2018

איתור צרכים בבית הספר בהקשרים של הכלה

הסיפור הבית ספרי

כדי להכיר את הסיפור הבית ספרי רצוי שנתבונן על הארגון באמצעות כלים לאבחון ארגוני. קיימים כלים רבים לאבחון, וכדאי להכיר מספר כלים על מנת לאפשר נקודות מבט שונות.

היכרות מעמיקה עם **אינדקס ההכלה** ועם התמות בארגון תאפשר נקודת מבט רחבה על הארגון בהיבטים של הכלה.

מתוך נקודת המבט הרחבה נכון הוא לצאת אל הגדרת יעדים ומשם לתכנית עבודה הכוללת את המשאבים שיכול הארגון להקצות לטובת העניין.

פוקס (1995) מציעה מודל להתבוננות על בית הספר דרך שישה רכיבים והקשרים ביניהם.

שלב הכניסה להדרכה מזמן שיח עם מנהל/ת בית הספר שבו עלינו לאתר את צורכי בית הספר בהקשרים של הכלה ולבחון כיצד ניתן להתאים להם מענים.

ההדרכה היא אחד הכלים, מיני רבים, שבאמצעותם יכולים המענים להינתן. הדרכה אפקטיבית מקדמת את יעדי הארגון בהקשרים של הכלה.

בתהליך איתור הצרכים אנו נפגשים עם בית הספר במצב שבו קיימים עבורנו המתווים ביעד ההכלה (**חוזר מנכ"ל**, יעדי הדרכה בהכלה, **אינדקס ההכלה**) לצד הסיפור הבית ספרי בהקשרים של הכלה.

הקליקו

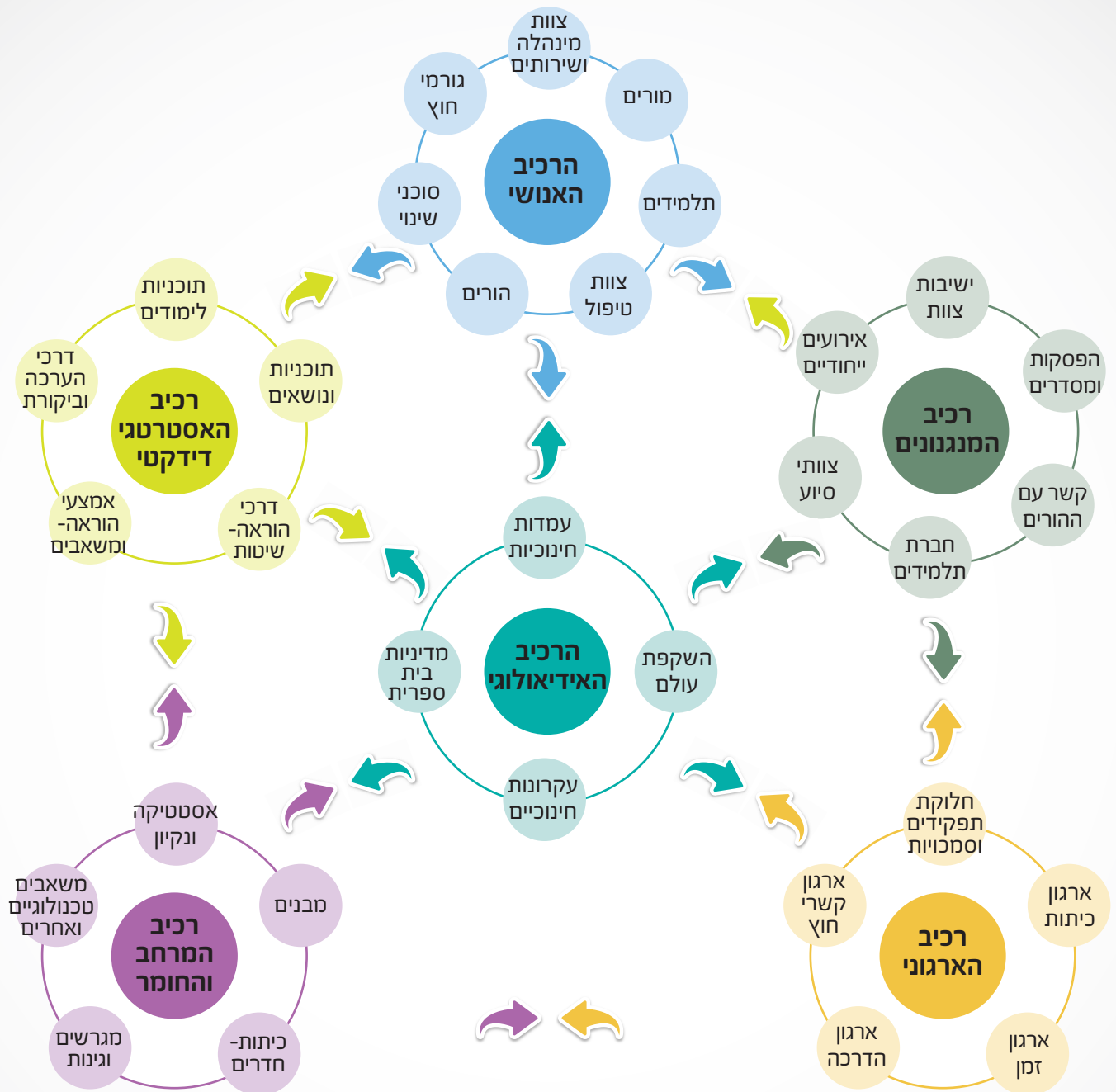
הקליקו

הקליקו

ארגז הכלים שלנו...



המפה הבית ספרית ומרכיביה



הרכיב האידיאולוגי

נמצא במרכז המודל. ההנחה היא ששינוי משמעותי מתחיל במקום שבו קיים דיון על האידיאולוגיה שבבסיסו. בהקשר הזה הבירור הוא מהי האידיאולוגיה המניעה אותנו לעבודה בהקשרים של הכלה? כיצד הפעולה הזו קיימת בהלימה עם הערכים של הארגון ושל האנשים בארגון? עם אלו ערכים קיימת התנגשות? אלו קונפליקטים ניתן לפתור בדרכים שונות? ואלו התנגשויות ערכיות ימשיכו להתקיים ויזדקקו למענה לאורך כל הדרך?

הרכיב הפדגוגי:

מהו השינוי הפדגוגי המתחייב כדי לקדם את יכולת הכלה בבית הספר? אילו מיומנויות חסרות לצוות? כיצד נבנה הכשרה מקצועית מתאימה? אילו מופעים של הכלה ניתן לראות בשיעורים? בצוות? בתחומי הדעת? במתודות? אצל המורים השונים? מהו השיח הדבור אודות הפדגוגיה בבית הספר?

הרכיב הארגוני ורכיב המנגנונים:

מהו השינוי ברמה ארגונית הנדרש על מנת לייצר את התשתיות לעבודת הכלה מעמיקה יותר? אילו שיקולים חדשים נוצרים בתהליך הרכבת מערכת השעות? אילו כלים יש בידי הצוות להעמקת השיח הבית ספרי בהקשרי הכלה? אילו שגרות יש לבסס? אילו שגרות יש לשנות? אילו מנגנונים של הכשרה, חניכה, הערכה, בקרה, תיעוד וכולי צריך להקים או לחזק?

הרכיב הפיזי:

איך לייצר מקום פיזי הולם לעבודת הכלה? איך צריך להיראות מרחב לימוד שכזה? כיצד מארגנים מחדש את המרחב הפיזי לצורך כך? אילו משאבים נוספים נדרשים אם בכלל? אילו ביטויים של **עיצוב אוניברסלי** קיימים? עד כמה מייצג המרחב הפיזי את תפיסת העיצוב האוניברסלי?

הרכיב האנושי:

כיצד משפיעים ומושפעים האנשים בארגון? אילו קווים מקבילים נמצא בין אוכלוסיות שונות בארגון (תלמידים, מורים, הורים)? מהם הרגשות שעולים ההתנגדויות? מה מידת תחושת המסוגלות בצוות? אילו קשרים מקצועיים וקשרים אישיים קיימים בארגון?

מתודות שונות ללמידת הידע בארגון:

המודל של אינה פוקס מציע התבוננות על הארגון ולמידה שלו בטרם תתקבל החלטה על אופני הפעולה הנדרשים לארגון בהקשרי הכלה.

בתהליך איתור הצרכים נוכל לנקוט במתודות שונות ללמידת הידע בארגון: ריאיונות, שאלונים, ניתוח מסמכים, קבוצות מיקוד, תצפיות, מיפויים. בחלק גדול מבתי הספר שבהם אנו משתלבים בהדרכה נעשה תהליך הלמידה במקביל לתהליך ההתערבות. ברובם נקיים פגישת היכרות עם המנהלת ולאחריה ייקבעו סדרי ההדרכה בתוך בית הספר משום שמספר המפגשים מצומצם במהלך השנה ולא ניתן להקדיש משך זמן ארוך ללמידת הארגון. הידע שלנו אודות תהליכי אבחון יכול להיעשות תוך כדי הדרכה. חשוב לדחות עד שלושה מפגשים, להיפגש בשנית עם מנהל בית הספר כדי לחלוק התרשמות ולבחון מחדש את מטרות ההדרכה.

ריאיונות

בפגישה ההדרכה הראשונה עם מנהל/ת בית הספר אנו מבקשים ללמוד על הארגון באמצעות שאלות שאלות. קיימים סוגים שונים של ריאיון (ריאיון מובנה, ריאיון מובנה בחלקו או ריאיון שאינו מובנה). בריאיון מובנה נהיה נאמנים לסדר השאלות ולניסוחן ולא נשנה אותן בעקבות גירויים המתקבלים במהלך הריאיון. ריאיון כזה מאפשר אחידות באיסוף המידע, הוא אינו גוזל זמן רב. בריאיון מובנה בחלקו ניצמד לשאלון המכיל מספר שאלות מוגדרות, אולם נוכל לשנות את סדר השאלות ולהוסיף עליהן בהתאם להתפתחויות. בריאיון לא מובנה נשאל בהתאם לקובץ הנחיות כללי, ותגובות הנשאל הן שקובעות כיצד הריאיון ימשיך להתפתח.

שאלונים

דרך נוספת לאיסוף מידע על בית הספר. באמצעות שאלונים יכולים להביע בכתב דעה לפי שאלות מובנות בראש. השאלונים הם דרך מהירה לאיסוף מידע ממספר רב של אנשים. דרכם נוכל ללמוד על צרכים, אך נקבל תמונה רחבה ופחות מדויקת. לא ניתן להעביר שאלונים בצוות בית הספר ללא רשותו של מנהל ולעיתים אף של מפקח, ולכן כלי זה יכול לשמש כאשר המנהל מעוניין ללמוד אודות הנושא המדובר. אם הועברו בבית הספר שאלונים כלשהם, נוכל לבקש לעיין בחומרים שהתקבלו וללמוד את הארגון

כלים לאיסוף נתונים על בית הספר מתוך אגף א' לחינוך יסודי



ניתוח מסמכים

זוהי דרך משמעותית ללמוד את הארגון. מה כותבים? מה מתעדים? מי עושה זאת? ניתוח מסמכים הוא כלי בלתי מתערב למדידה של הארגון והאיסוף שלהם יכול להיות ממקורות שונים, כמו: פרוטוקול ישיבה, יומן, רשומות אדמיניסטרטיביות, דו"חות, הקלטות וידאו, חזון בית הספר, תמונות ופריטים מארכיון, עיצוב הסביבה הלימודית, תכנית העבודה הבית ספרית, תקנון בית הספר, מיצ"ב בית הספר, גיליונות הערכה, כלי איסוף מידע כגון פרופיל תלמיד, תמ"י.

קבוצת מיקוד

היא סוג נוסף של ריאיון שבו איסוף המידע נעשה דרך אינטראקציה קבוצתית מונחית בנושא מסוים. הקבוצה מורכבת מאנשים בעלי מאפיינים משותפים מסוימים. הריאיון עשוי להיות מובנה, מובנה למחצה או לא מובנה כלל. בקבוצה משתתפים כארבעה עד שנים-עשר משתתפים. המטרה היא פריסת קשת של תפיסות, עמדות ופרשנויות באמצעות דיון. תפקידו של המדריך הוא לאפשר שיתוף ללא הזדהות עם דעות כלשהן. הוא אמור ליצור סביבה מאפשרת כדי שהמידע יצוף ויהיה ממוקד בנושא.

תצפית

היא כלי לאיסוף נתונים המתבסס על רישום שיטתי של אירועים, התנהגויות ופרטים פיזיים בסביבה טבעית. איסוף הנתונים הוא באמצעים ויזואליים. בתצפית מובנית יקבעו מראש מהן ההתנהגויות והתופעות בהן נרצה לצפות. על סמך זה נכין דף צפייה סטנדרטי שבו נציין את שכיחותן של ההתנהגויות או התופעות ביחידת זמן. בתצפית לא מובנית (תצפית פתוחה) נתעד את כלל ההתנהגויות הנצפות כפי שהן מתרחשות בלי לתכנן מראש. בעת התצפית חשוב לשמור על התבוננות והקשבה. הדרכה שבאה בעקבות תצפית כוחה רב היות שהיא נשענת על שתי נקודות מבט של המדריך והמודרך.

מומלץ ללמוד עוד מתוך מאמרים הבאים:

הקליקו

קידום ההוראה באמצעות תצפיות הוראה ושיח פדגוגי - ד"ר קובי גוטרמן

הקליקו

שיח פדגוגי באמצעות תצפית ומשוב

מה בין איתור צרכים להגדרת יעדים?

כאשר אנחנו פוגשים ארגון נפתחת בפנינו תמונה רחבה של העשייה בתחומים השונים. בבואנו להדריך עליו תמיד לזכור את מידת הצניעות הנדרשת. מה שנראה בעינינו, אף פעם אינו חזות הכול, והיכולת ליצור הדרכה משמעותית תלויה במיקוד של הצורך מול אופן ההתערבות ומידתו. המפגש בין הצרכים והיעדים יציף תמונה של אזורי התערבות נדרשים.

עלינו לשאול את עצמנו ואפשר לשאול גם את הצוות:

- האם המיקוד שעליו החלטנו עם צוות בית הספר הוא כזה שיצור שינוי משמעותי בבית הספר?
- מהי הדרך שבה נתערב ונוכל ליצור השפעה מרבית בזמן הנתון: עבודה פרטנית מול מערכתית בבית הספר?
- מה מציף המפגש בין יכולת ההשפעה שלי כמדריכה, משאבי הזמן הקיימים לי להדרכה והצורך העולה מהשטח.
- מה יישאר/ישתנה בתום שנת הדרכה?
- פסיכופדגוגיה זהו עולם רחב - מהם תחומי החוזק שלי בתוכו וכיצד הם משפיעים על הגדרת הצרכים במפגש שלי עם בית הספר?
- מה עושים עם החלקים שלהם לא ניתן לתת מענה בשנת ההדרכה הנוכחית?



מאיתור צרכים דרך הגדרת יעדים אל כתיבת תכנית הדרכה

מאיתור צרכים דרך הגדרת יעדים אל כתיבת תכנית הדרכה
תכנית הדרכה הנשענת על הגדרת יעדים הצפים דרך איתור הצרכים תוכל
לשמש אותנו גם כמצפן לעשייה וגם ככלי לבקרה ולמשוב.

בתכנית ההדרכה נתייחס לשלושה מרכיבים:

- **תוצרים (תפוקות)**
נכמת את העשייה שלנו בתוך הארגון לתוצרים ברורים על פי הרכיבים השונים של אינה פוקס.
- **ידע**
האם יהיה ביסוס של ידע קיים? איזה ידע חדש יתווסף לארגון?
- **חוויה**
כיצד תתרחש ההדרכה? עם איזו חוויה ייצאו המודרכים? מהי החוויה שתירשם בארגון בעקבות ההדרכה?

תכנית ההדרכה חייבת לכלול את מרכיב המשאבים, את מספר הפגישות ומה נדרש בפגישות ההדרכה:

מספר הפעמים שאנו מגיעים לארגון.
מספר הפגישות של כל מורה מודרך.
מספר הפגישות עם המנהל ומה מטרת כל פגישה.
מהן המשענות הארגוניות שנבסס כדי שיהיה הדהוד לעשייה שלנו?

סדנה לאיתור צרכים המבוססת על אינדקס ההכלה

אפשרות א'

הסדנה מאפשרת העצמת תרבות, מדיניות ויישום ההכלה בביה"ס

מהלך הסדנה:

1. כל משתתף מקבל מניפת אינדקס שבה היגדים מסומנים בצבעים שונים.
2. כל אחד מהמשתתפים בוחר ב-10 היגדים הרלוונטיים לו למקום העבודה ושולף אותם מהמחזיק. ההיגדים הנבחרים צריכים לשקף סוגיות שעיון הוא מתמודד, להציג דילמות וסיטואציות שונות שבהן נפגש במהלך עבודתו המקצועית בביה"ס, לבטא משאלת לב או שאיפה לשינוי וכו'.
3. לאחר הבחירה האישית של כל משתתף מבררים כמה היגדים נבחרו מכל צבע סה"כ: כמה סגולים נבחרו, כמה ירוקים וכמה כתומים, ומסכמים. בשלב זה מציגים את משמעות הצבעים השונים ומרחיבים מעט את הדיבור על תרבות, מדיניות ויישום ההכלה.

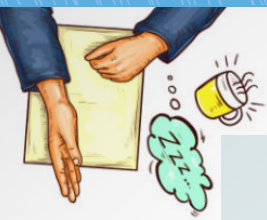
הכרטיסים הסגולים - היגדים העוסקים בתפיסת ההכלה - **תרבות**

הכרטיסים הירוקים - היגדים העוסקים בשגרות העבודה הבית ספריות - **מדיניות**

הכרטיסים הכתומים - היגדים העוסקים ביישום ובביצוע המעשי של ההכלה. **מספר הכרטיסים שעלה מכל צבע מציג את התמונה הבית ספרית: היכן נמצא הצוות ובמה מתמקד.**

האם בית הספר נמצא בשלב של ביסוס התרבות? האם קיימות שגרות ואין יישום בשטח?

האם לבית הספר יש או אין תרבות הכלה מוסדרת המחייבת והמוכרת לכל אנשי הצוות?



4. בשלב זה נפתח דיון קצר סביב משמעות התוצאה שעלתה, ונברר מהי נקודת המוצא לעבודה. האם אתם מופתעים מהתוצאה? האם אתם לומדים משהו על הצוות ועל העשייה הבית ספרית ממה שעלה?

5. השלב הבא - **שלב מיון ההיגדים** מהצבע הדומיננטי, עוסק בזיקוק התוצאה שעלתה ובצלילה לעומקם של דברים.

מניחים במרכז המעגל 4 מיכלים, על כל מיכל מופיע כיתוב שונה:

על הראשון - **מסכים בהחלט**

על השני - **לא מסכים**

על השלישי - **מסכים במידה מסוימת**

על הרביעי - **זקוק למידע נוסף**

כל משתתף מתבקש למיין את הכרטיסים שברשותו מהצבע הנבחר ולהניחם במיכל המתאים.

6. לאחר מכן, סופרים את תכולת המיכלים ומגלים:

- על מה כולם **מסכימים**
- על מה **אין הסכמה**
- מה **דורש בירור נוסף**
- ובמה **חלוקות הדעות**.

ניתן לפרוש את הכרטיסים על הרצפה כדי שכולם יראו את התוצאה.





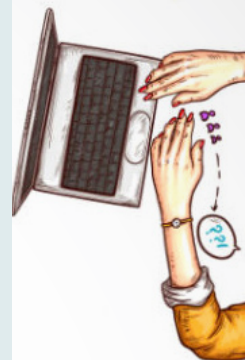
7. לאחר מכן בוררים מכל מיכל את 2 ההיגדים הדומיננטיים שנבחרו ומציגים אותם לקבוצה.

התמונה שעולה מציגה באופן די מדויק היכן נמצא בית הספר בסיפור ההכלה.

- מהן נקודות החוזק שלו בנושא - הסכמה כללית
 - מהם הנושאים לשיפור - אין הסכמה
 - על מה חלוקות הדעות - מסכים במידה מסוימת
 - והיכן קיימת עמימות וחוסר ודאות - זקוק למידע נוסף
- מעניין גם לבדוק כמה כרטיסים היו בכל דלי. הדבר עשוי לתת מבט נוסף על הצוות.

8. סיום:

- מסכמים את התהליך על פי שלביו
- מחליטים על 2-3 היגדים שבהם יתמקד בית הספר
- מתחלקים לקבוצות ובונים תוכנית עבודה לקידום הנושא בצורה מערכתית.



אפשרות ב'

שלבים 1-4 זהים לאפשרות א

1. כל משתתף מקבל מניפת אינדקס שבה היגדים מסומנים בצבעים שונים.
2. כל אחד מהמשתתפים בוחר ב-10 היגדים הרלוונטיים לו למקום העבודה ושולף אותם מהמחזיק. ההיגדים הנבחרים צריכים לשקף סוגיות שעיון הוא מתמודד, להציג דילמות וסיטואציות שונות שבהן נפגש במהלך עבודתו המקצועית בבית"ס, לבטא משאלת לב או שאיפה לשינוי וכו'.
3. לאחר הבחירה האישית של כל משתתף מבררים כמה היגדים נבחרו מכל צבע סה"כ: כמה סגולים נבחרו, כמה ירוקים וכמה כתומים, ומסכמים. בשלב זה מציגים את משמעות הצבעים השונים ומרחיבים מעט את הדיבור על תרבות, מדיניות ויישום ההכלה.

הכרטיסים הסגולים - היגדים העוסקים בתפיסת ההכלה - **תרבות**

הכרטיסים הירוקים - היגדים העוסקים בשגרות העבודה הבית ספריות - **מדיניות**

הכרטיסים הכתומים - היגדים העוסקים ביישום ובביצוע המעשי של ההכלה. **מספר הכרטיסים שעלה מכל צבע מציג את התמונה הבית ספרית: היכן נמצא הצוות ובמה מתמקד.**

האם בית הספר נמצא בשלב של ביסוס התרבות? האם קיימות שגרות ואין יישום בשטח?

האם לבית הספר יש או אין תרבות הכלה מוסדרת המחייבת והמוכרת לכל אנשי הצוות?



4. בשלב זה נפתח דיון קצר סביב משמעות התוצאה שעלתה, ונברר מהי נקודת המוצא לעבודה. האם אתם מופתעים מהתוצאה? האם אתם לומדים משהו על הצוות ועל העשייה הבית ספרית ממה שעלה?

5. הצוות מתחלק ל-3 קבוצות:

- **קבוצת תרבות** - מתמקדת רק בנושא התרבות ותפיסת העולם הבית ספרית
- **קבוצת מדיניות** - מתמקדת רק בסדירויות וכו'
- **קבוצת יישום** - מתמקדת רק בחלקים המעשיים וכו'

6. כל קבוצה יושבת במעגל שבמרכזו מונחים 4 המיכלים כנ"ל.

- קבוצת התרבות ממיינת רק את הכרטיסים הסגולים ומשלשלת למיכלים.
- קבוצת המדיניות ממיינת רק את הירוקים ומשלשלת למיכלים.
- קבוצת היישום ממיינת רק את הכתומים ומשלשלת למיכלים.

7. בתוך כל קבוצה נעשה תהליך של בחינת ההיגדים, מספור ובחירת שני היגדים דומיננטיים ומשלשלים למיכלים.

- פיתוח דיון קבוצתי על התוצאה סביב השאלות: הערכת נסיבות התוצאה
- משמעותה
- פרשנות אישית

8. סיכום בתוך הקבוצות:

- גיבוש קול קבוצתי בנושא
- חשיבה וכתובת ראשי פרקים לתוכנית עבודה לקידום הנושא
- חלוקת תפקידים

9. הצגת כל הקבוצות במליאה

סיכום התהליך וסיום.



מכון אדלר (2012). סקירת מודלים נבחרים באבחון ארגוני

פוקס, א' (1995). שינוי כדרך חיים במוסדות חינוך. תל אביב, הוצאת צ'ריקובר.

מוריה טלמור, מדריכה ארצית

יעל גודל, מחוז דרום

מיכל פרנקל, מחוז תל אביב

נרקיס שור, מחוז חיפה

עידית הוכנברג, מחוז מנח"י, ירושלים

עליזה שפירו, מחוז צפון

עיצוב גרפי גלית סבג "טו דו דיזיין"

הוצאה לאור גף הפרסומים, משרד החינוך

ה'תשע"ח - 2018