

מחקר דוקטוראט בנושא אימון לקידום רמת הביצועים בבית ספר

האימון צובר בעולם תאוצה ולגיטימציה במסגרות וסקטורים שונים והמחקר האקדמי בתחום מפלס דרכו בהתאם גם הוא. תוכניות אימון מכוונות למערכות חינוך קימות במקומות רבים, בד"כ ברמה מחוזית. רב התוכניות נעזרות במאמנים מומחים חיצוניים למוסד ומכוונות לעבודה עם מורים בתחום ידע מסוים (בעיקר בתחומי השפה והמתמטיקה) או להובלת תהליכי אימון עמיתים, אלה נערכים בד"כ בהנחיית מאמנים פנים בית ספריים. תוכניות אימון אחרות עוסקות בליווי מנהלים (בד"כ כמנטורים) ומעט תוכניות מכוונות לאימון תלמידים בדגש על אלה המתקשים.

תוכניות אימון במתכונת בית ספרית כוללת כפי שהוצע במחקר להלן, כשהפוקוס מופנה לשיפור ביצועים על פי תוכנית והגדרה פנים בית ספרית ולא לפי אג'נדה מוכתבת כלשהי, פחות מוכרות.

מחקר דוקטוראט שנערך בארץ בנושא- אימון בבית ספר לשם השגת ביצועים משופרים, בחן מודל אימון בית ספרי, מודל אימון כתום. המחקר נערך כמקרה חקר בבית ספר על-יסודי שש שנתי לאורך שנת הלימודים תשס"ח. בכדי למדוד את הקידום וההצלחה בעקבות האימון וגם לתת להצלחה זו ביטוי תיאורי נבחרה מתודולוגיה משולבת כמותית ואיכותנית.

הנחות המחקר צפו שיימדד שיפור משמעותי בתוצרי הלמידה בבית הספר- תוצרים פדגוגיים, ערכיים ואדמיניסטרטיביים. הנחות נוספות גרסו שימצא שינוי וקידום בשלושה תהליכי ליבה שנמצאו מחקרית משמעותיים בקידום תוצרי למידה בבית ספר ואף מהווים מטרה ראויה בפני עצמם:

-תהליך הגדרת החזון בבית הספר והטמעתו לכדי פעילות ביום יום.

-תהליך המקדם מיסוד למידה ארגונית שיטתית בבית הספר

-תהליך קידום למידה אישית-פרופסיונאלית של כל אחד מחברי הארגון.

בכדי לבחון את הקידום נמדדו התוצרים בעזרת נתוני מעקב בית ספריים ובנוסף נעשה שימוש בכלי אבחוני שאיפשר את אפיון נקודת הפתיחה ואת מדידת השינוי (שאלוני עמדות שנוצרו במיוחד לשימוש במודל כתום – לסגל, לתלמידים ואף להורים).

מודל אימון כתום מבוסס על התפיסה ההומניסטית, תפיסה היוצאת מהנחה בסיסית של שלמות ומסוגלות האדם. מטאפורה מוכרת לאדם על פי תפיסה זו, היא של גרעין, המגלם בתוכו מן המוכן את מלוא הפוטנציאל לגדול ולהתפתח למה שנועד אליו מלכתחילה. הגרעין זקוק להזנה ולאור לשאוף אליו, בכדי לממש את הפוטנציאל במלואו. הזנה לקויה או אור חלוש, מאפשרים צמיחה חלקית ודלילה בלבד ומונעת תפוחת מפוארת. מתוך כך, תהליך האימון מרכוז ראשית בכוונת האור הדרוש בצורת הגדרה מדויקת של חזון ומטרות ברמה ארגונית, בהמשך, בבחינה וארגון מחודש של ההזנה הראויה בצורת אפיון משאבים קיימים ורתימת חסרים ולבסוף, בתכנון ומעקב אחר הצמיחה המתחדשת.

אופן העבודה בכל בית ספר במסגרת מודל אימון כתום ומטרותיה מוגדרים בשותפות עם הנהלת בית הספר, על פי הקדימויות במקום ובעזרת הנתונים שנאספו בשלב האבחוני. לכן, הדגשים ומסגרת העבודה הספציפית משתנה בהתאם. עם זאת, העבודה מתפרסת על פני ששה שלבים קבועים – אבחון, תכנון העבודה, מפגשי אימון, כוונת עדין של התוכנית, המשך אימון ולבסוף, סיכום ותכנון תחזוק והמשך הצמיחה.

בבית הספר בו נחקר המודל, נבחרה עבודה שהתרכזת באימון צוות ההנהלה במפגשים שנערכו אחת לשבועיים וכן אימון ברמה אישית של מנהל בית הספר, הסגנית והרכזת הפדגוגית. כל תהליכי האימון היו מתואמים מבחינת התהליכים והתוצרים שהוגדרו לעבודה ולקידום. מובן שהעבודה האישית כללה גם אספקטים שלא היו משותפים לשאר הצוות. קשר רציף נשמר עם כל המתאמנים באמצעות טלפון ודואל בין המפגשים. הקשר הישיר עם כלל צוות ביה"ס התמצה במקרה הנחקר במפגש פתיחה חגיגי בו החל תהליך עדכון החזון הארגוני המשותף, שהגדרתו והטמעתו נמשכו לאורך השנה ואף לאחר מכן. בבתי ספר אחרים היה דגש רב יותר לעבודה עם כלל הצוות החינוכי.

על אף ששנת הלימודים החלה בשביתה ממושכת, נמצא שיפור משמעותי בתוצרי הלמידה שהוגדרו בתחילת התהליך כיעדים על ידי צוות ההנהלה. אחוז הזכאות הכללי לבגרות עלה. העלייה המשמעותית נמדדה בכיתת 'אתגר', עליה הושם מיקוד מיוחד והישגי התלמידים בה היו חסרי תקדים (כמחצית מהתלמידים זכו לתעודת בגרות כשבשנים קודמות אף לא תלמיד אחד זכה בכך!). כמו כן עלו הציונים הממוצעים בחטיבה במקצועות מתמטיקה, אנגלית ולשון ואחוז הנכשלים ירד מאוד. תוצר ערכי שנמדד, הראה עליה משמעותית בציוני ההתנהגות והשקידה של שכבת תלמידים שנבחרה. תוצר אדמיניסטרטיבי שהוגדר והושג התבטא בירידה משמעותית בשעות מבוזבזות מסל השעות השבועי. נתוני השאלון האבחוני הצביעו על עמדות מקבילות להישגים שנמדדו בנושאים השונים על פי התוכנית.

סיבה אפשרית לכך שהאימון במתכונת שנבחנה, מתכונת ארגונית, נמצאה מתאימה במיוחד לקידום בית ספר, נובעת מכך שהפתרונות המתאימים ביותר להתפתחות בכל בית ספר נמצאים אצל האנשים החיים בו ומודעים לחוזקות שלהם ושל בית ספרם.

עבודת אימון, לזווי והנחיה בעשרות בתי ספר, הפגישו אותי בכל מוסד עם אנשים רבים מקצועיים מאוד, מחויבים ובעלי ניסיון רב. חשוב לכן לדעתי לנצל משאבים אדירים אלה ולאפשר את מינופם לטובת שיפור בית הספר על פי הקדימויות במקום. פתרונות מבחון, מן המוכן, עשויים לקדם, אולם יכולים גם לעיתים להותיר תחושה של פגיעה במוניטין ובניסיון של הסגל המקומי. הסגל בבית הספר נתפש כתוצאה מכך בעיני עצמו כלא מקצועי בתחום העשייה שלו. תחושה כזו לסגל פוגעת במוטיבציה לעשייה בעוד אימון, המביא לביטוי את הפתרונות שהועלו מבפנים, תורם למוטיבציה וללקיחת אחריות ובעלות של ההנהלה והצוות על התהליך ותוצאותיו.

בית הספר עסוק באתגרים מורכבים יומיומיים. מאמן חיצוני נמצא שם בכדי להזכיר את הצורך ולעזור ביצירת מסגרת עקבית לעיסוק בחשוב ולא רק בדחוף. על פי רב, האנשים מבפנים אינם פנויים לכך מספיק, אלא אם כן ישנה הכוונה ממוקדת לאורך זמן לחשיבות הדבר. האימון עוזר לייצר את ההרגל המביא לביטוי תרבות ארגונית התומכת בהתפתחות, בלמידה ובקידום מתמיד של הארגון ושל כל אחד מאנשיו. יש הקוראים לתרבות כזו, תרבות אימונית.

הכותבת גילי בסקין, ערכה את המחקר במסגרת החוג לחינוך מאוניברסיטת דרבי באנגליה בהנחיית פרופ' מיכאל קריינדלר. גילי, מורה למתמטיקה בעבר עוסקת מזה עשר שנים, באימון, הנחייה ולזווי מנהלים וצוותי הוראה.

<http://www.katomcoaching.co.il>