ארבעה שלבים בהתמודדות עם אתגרים

**ארבעה שלבים – שלוש שאלות**

שרית חדד

אתגר, בפרשנות המילונית, הינה מטרה שיש להתאמץ כדי להשיגה ו/או הזמנה להתמודדות ולהוכחת יכולת.

כאנשי חינוך אנו ניצבים בפני אתגרים על בסיס יום יומי (ואפילו שעתי...).

כיצד ניתן להתמודד עם אתגרים באופן מיטבי, מקדם ומשפיע לטווח רחוק? מהי הנוסחה שתסייע לנו לעבור את המשוכה באופן היעיל והטוב ביותר שאפשר?

אני מבקשת להציע מודל בעל ארבעה שלבים שיכול לשמש כשלד עבודה להתמודדות יעילה ומיטבית עם אתגרים, ולא רק במערכת החינוך:

**שלב ראשון, תיאור תמונת מצב – רצוי מול מצוי**

**שלב זה מורכב משני חלקים:**

1. **הגדרת יעד – תמונה מיטבית**
2. **תיאור עשיר של המצב הקיים – תמונת מצב**

בתחילה יש **להגדיר יעד**/**תמונה מיטבית** ולאחר-מכן להציג תיאור עשיר של המצב הקיים – הפער בין השניים יחדד את תמונת המצב העכשווית.

למשל, כאשר מורה המלין על בעיית תפקוד עם תלמיד בכיתה, ראשית יש להגדיר איתו את התמונה המיטבית, כגון: התלמיד יגיע לכיתה כל הזמן ובזמן, התלמיד יהיה קשוב לאורך כל השיעורים ויבצע את המטלות הנדרשות בזמן השיעור, התלמיד יכין את כל שיעורי הבית, ישתתף בשיעורים וכדומה. בהמשך, יש לתאר תמונת מצב רבת פרטים שתכלול התייחסות לשאלות במתייחסות לרמת התפקוד של בכל אחד מהפרמטרים שפורטו בתמונה המיטבית, כולל התייחסות להגדרת בעיית התפקוד, בחינת צעדים שננקטו ומידת הצלחתם, האם הקושי נחווה על-ידי כל המורים המלמדים בכיתה? מי מצליח יותר ומדוע ועוד. עוד יש לבדוק האם הבעיה חדשה או חוזרת על עצמה? האם נתקלתי בבעיה כזו בעבר? וכן לבדוק האם ומה נעשה בנוגע לבעיה זו בעבר.

רצוי מאוד להעלות הפרטים על הכתב ובאופן המדויק ביותר ולא להסתפק בתחושות גם אם הן נכונות. הדבר דומה לכניסה לחדר מוכר – למרות ההיכרות עם המרחב, אם לא נדליק את האור אנו עשויים למעוד. כיצד עושים זאת?

דוגמה אחרת היא של רכז מקצוע המנתח את הישגי בחינות הבגרות במקצוע שלו – שיח זה יכלול התייחסות לשאלות: כמה תלמידים עברו את הבחינה? כמה עברו את הבחינה בזכות עצמם? כמה תלמידים היו בסיכון גבוה להצליח בבגרות ובכל זאת הצליחו? וכמה לא?

רצוי שהשיח לא יתקיים רק בין המורה לבין עצמו ויכלול שותפים נוספים כגון: מורי הצוות, רכז שכבה, רכז מקצוע, מחנך, יועצת ועוד, על מנת להימנע מקיבעון. חשוב לשוחח עם אחרים, להתמודד עם שאלות ולעורר חדשות.

בשלב זה מועלים נתונים בלבד.

ניתן להיעזר בשלב זה בדמויות נוספות, שכמו בהיוועצות, תפקידן יהיה להעלות שאלות על מנת שיסייעו למורה לברר לעצמו את תמונת המצב המדויקת.

**שלב שני, מדוע זאת תמונת המצב? – שלב הסיבות**

לאחר שנוסחה תמונת מצב ברורה, חשוב לעצור, להתמהמה, לשאול להעלות את השאלה **מדוע** זאת תמונת המצב?

בדרך כלל, אנשים נוהגים לדלג על שלב זה – לתחושתם, הם יודעים מה תמונת המצב ומדלגים לפתרונות מבלי עוצרים לשאול את השאלה הקריטית – מדוע?

למשל: מדוע יש בעיות משמעת? מדוע לא הצליחו התלמידים בבגרות? מדוע הצליחו התלמידים בבגרות?

שלב זה מזמן חשיבה, העלאת השערות, ניסיון לאתר את הסיבות שהובילו לתמונת המצב.

גם בשלב זה חשוב לכתוב את הפרטים ולקיים חשיבה משותפת ולפתוח אופציות רבות ככל האפשר – יש לקיים שיח רב משתתפים, עם גורמים נוספים כגון מורים עמיתים, ואפילו אם מורים שאינם מכירים את התלמידים ו/או הכיתה - השאלות מזמנות דיון המונע קיבעון ופותח אפשרויות מגוונות.

מניסיון שלי, פעמים רבות, אנו פועלים מתוך **תבניות**, כך שלכל סוג של בעיה אנו "שולפים" תבנית החוזרת על עצמה, למשל, כאשר תלמידים לא עובדים עולות התבניות: לתלמידים אין כוח, אין מוטיבציה, ההיעדרויות רבות, פער לימודי גדול, בית לא מתפקד – החוכמה היא לזהות את התבניות ולהתמודד עימן. למשל, אם אנו מדווחים על תלמיד חסר מוטיבציה או על תלמידה הנעדרת מבית-הספר זו תבנית. אם נרצה להתקדם, חשוב לצאת מהתבנית ולשאול מדוע? מדוע התלמיד חסר-מוטיבציה? מדוע התלמידה נעדרת מבית-הספר? חשוב להעלות עוד ועוד סיבות אפשריות, ולפתוח ככל האפשר את שאלת המדוע.

אחד המורים סיפר לי על תלמיד שלו שלא מתפקד ולא מגיע באופן סדיר לביה"ס ושיתף "החצוף עוד שלח לי מסרון הבוקר עם ההודעה 'המורה אני לא אגיע היום לבית-הספר כי אין לי כל-כך כוח לבוא'..." - שאלתי את המורה אם תלמיד חצוף או חסר תקנה ישלח באמת הודעה כזו למורה? האם יתכן שהילד פשוט קורא לעזרה? הייתכן שהילד בעצם התכוון לכתוב "המורה תעודד אותי, תעזור לי, אני רוצה לבוא אבל אין לי כוחות"? אני מאמינה שזו הייתה כוונת הילד, אחרת לא היה שולח כל הודעה ופשוט נשאר בבית. למדתי עם השנים שפשוט צריך להקשיב אחרת לדברי התלמידים, צריך להקשיב בעיניים, באוזניים ובלב - שלהם, לא בשלנו...  לצאת מהתבניות ולשאול מה עומד מאחורי ההחלטות שלוקח התלמיד, מאחורי ההיעדרויות, מאחורי חוסר המוטיבציה, מאחורי בעיות המשמעת. מדוע? רק כשנדע את הבעיה האמיתית, נוכל לטפל בה. יש לזכור כי לפעמים אנחנו בטוחים שאנחנו יודעים מה הסיבה לבעיה, מטפלים ולא מקבלים תוצר – כאן יש לעצור ולבדוק האם אכן זיהינו את הבעיה האמיתית?

שאלת המדוע אינה נוגעת רק לתפקודם של התלמידים אלה צריכה להיות מופנית גם לצוות החינוכי: במקרה של הצלחה לשאול מדוע הצלחנו עם תלמיד זה או אחר? מה אפשר את ההצלחה? ובמקרה של כשלון לתהות מדוע נכשלנו? מדוע התלמיד לא הצליח?

כמובילי צוותים נשאל מדוע המורה אינו מבצע משימה שהוטלה עליו?

יש לשים לב שבשלב המדוע, חשוב לא לגלוש לפתרונות, אלא להתמיד ולעסוק בסיבות.

מיקוד הסיבות יוביל אותנו לשלב הפיתרונות.

שלבים 2-4 מכילים שלוש שאלות.

שלבים 3 ו – 4 הם למעשה פתרונות.

**שלב שלישי, שלב כיבוי השריפות – שלב ההצעות**

**מה ניתן לעשות *בשלב הזה* כדי לשפר את תמונת המצב?** בשלב זה, לאחר שהצגנו את התמונה המיטבית ולצידה את תמונה המצב הקיימת ולאחר שהעלנו סיבות אפשרויות, זה השלב להעלות הצעות.

הנחת העבודה היא כי כל הצעה אפשרית, רצוי להציע אפשרויות של "יציאה מהקופסא", ורק לאחר שמורה מייצר 4-5 הצעות, אפשר/רצוי/ניתן לבחור את המתאימה ביותר לסיטואציה ולמי שאמור להתמודד עמה – הפתרון צריך להתאים. גם בשלב זה, שלרוב הוא אינטואיטיבי ונעשה ללא חשיבה מקדימה, רצוי וחשוב לעבוד עם צוות, שייתן הצעות מגוונות – כיצד הוא היה מתמודד עם המצב הזה ואז אפשר לבחור מתוך מגוון רחב יותר את הפתרון המתאים ביותר.

למשל, מורה שאינו מבצע את המטלה שהוטלה עליו, יוחלף לפרק זמן קצוב, יקבל מכתב נזיפה, יוזמן לשיחה עם המנהל וכדומה.

**שלב רביעי – מה ניתן לעשות *בעתיד* על מנת שתמונת המצב לא תחזור על עצמה?**

זהו שלב קריטי בעל משמעות עתידית – אם בשלב השלישי הצענו פתרונות להתמודדות עם המצב הקיים, השלב הרביעי מזמין ראיה עתידית: מה ניתן לעשות בפעם הבאה כשנתמודד עם בעיה דומה? לא מה יכולתי לעשות, אלא התמקדות בכלים ובתובנות שלמדנו מהאירוע הקיים למקרה ונתקל באתגר דומה בעתיד. גם בשלב זה, כמו בשלבים אחרים, רצוי להיעזר בעמיתים – אני אוכל לומר לעצמי מה אני יודע, אחרים יוכלו להזכיר לי כלים שאני לא משתמש בהם, אוכל ללמוד כלים חדשים ועוד.

למשל לקיים ישיבות צוות ממוקדות על תלמידים, קיום שיחות אישיות קבועות, חשיבה על דרכים מגוונות ליצירת מוטיבציה בדרכי הוראה וכדומה.

**דוגמה לתהליך שלם**

הלכה למעשה – לפניכם דוגמה לתהליך שנעשה בסוף השנה באחד מבתי הספר. בשל העיתוי, התהליך אינו כולל "כיבוי שריפות" ומיקוד החשיבה הוא לשנה הבאה.

**שלב ראשון, תיאור תמונת מצב – רצוי מול מצוי**

תמונת המצב מזמנת מיקוד. במקרה זה המיקוד הוא בתלמידים הנעדרים מן הלימודים – כאלו הנעדרים יום שלם או כאלו הנעדרים משיעורים בודדים (הברזה). לאחר שמיקדנו את הבעיה, עלינו לכמת ולהגדיר את היקף התופעה: בכמה תלמידים מדובר? מה אחוז התלמידים עם בעיה של היעדרויות מיום שלם? מה אחוז התלמידים עם בעיה של היעדרויות במהלך היום? בכמה תלמידים טיפלנו? עם כמה הצלחנו? האם אני מזהה דמות מומחית לעניין בבית הספר? מי ממש לא מומחה ולא יודע להתמודד עם התופעה? מה עשינו השנה בנושא? מה באופן גורף? מה באופן פרטני? לכמה מהמורים הנושא מפריע?

על מנת ליעל את התהליך, יש לקיים אותו קודם כל בצוות הניהול ואחר כך במליאת המורים, כאשר כל שיח כזה מורכב מעבודה אישית, עבודה בזוגות, ועבודה בקבוצות לעיבוי השיח.

כמו כן, יש להתאים את השיח - בפני המורים יועלו שאלות אחרות מאלו שיועלו בצוות הניהול ומומלץ להציג שאלות קונקרטיות ואישיות יותר כגון: מול כמה תלמידים טיפלת בבעיית ההיעדרויות? עם כמה הצלחת?

בישיבה עלה כי 30% מהילדים מכלל בית הספר "מבריזים" בתדירות גבוהה וכי 20% מהילדים מכלל בית הספר עם בעיית היעדרות קשה (בממוצע מחסירים יום בשבוע).

**שלב שני, מדוע זאת תמונת המצב? – שלב הסיבות**

השאלה הבסיסית הנשאלת בשלב זה היא למה – מדוע זאת תמונת המצב? מדוע 20% מתלמידי בית הספר מחסירים 20% בממוצע משבוע לימודים? חשוב להקפיד בשלב זה לא לגלוש לפתרונות. יתכן פער בן הסיבות שיועלו בצוות הניהול לבין תשובות שיועלו במליאת המורים. למשל, בהנהלה יכולות לעלות סיבות הקשורות בתפקוד של המורים ואילו אצל המורים יכולות לעלות סיבות הקשורות בתפקוד התלמידים ו/או ההנהלה.

מתוך המפגש שהתקיים, הסיבות שהועלו על ידי המורים כללו התייחסות לכך שהשיעורים לא מעניינים את התלמידים, שיש לתלמידים הרגלים מגונים, שישנה בעיה בתלמידאות, אוירה סלחנית מדי בבית הספר ותחושה ש"הכל מותר", העדר אכיפה של ההנהלה וכדומה.

מצוות הניהול עלה כי חסר מעקב של המורים, וכן, טענה, כי מורים מאחרים או נעדרים בעצמם ואינם משמשים דוגמה טובה.

**שלב שלישי, שלב כיבוי השריפות – שלב ההצעות**

כפי שצוין בתחילה, שלב כיבוי השריפות לא התקיים מאחר והתהליך בוצע בסוף השנה.

**שלב רביעי – מה ניתן לעשות בעתיד על מנת שתמונת המצב לא תחזור על עצמה?**

בשלב זה נדרש הצוות לבנות תכנית פעולה. יש לעודד את השותפים להעלות כמה שיותר פתרונות - כאן בדרך כלל מועלים רעיונות רבים, יצירתיים ויצירתיים פחות, טבעיים וטבעיים פחות... לאחר העלאת מכלול הרעיונות יש להפוך אותם לאופרטיביים ולשאול: באחריות של מי זה? כלומר, מה באחריות המחנכים? מה באחריות המורים המקצועיים? מה באחריות ההנהלה? ובהנהלה - מה באחריותו של המנהל? מה באחריותו של רכז השכבה?

המלצה לפעילות: לחלק את המליאה לקבוצות על פי תפקיד – קבוצות של מחנכים, קבוצות של מורים מקצועיים, קבוצות של הנהלה. בכל קבוצה כ 4 נציגים. לכל קבוצה נותנים דף ועליו כותרת של קבוצה אחרת, למשל, אחת מקבוצות המחנכים מקבלת דף שכותרתו מורים מקצועיים. על הקבוצה לכתוב הצעות, מה על הצוות הכתוב בדף לעשות על מנת למגר את התופעה. העובדה שהקבוצה כותבת למי שאינו בקבוצתה יוצרת הרחקה ומאפשרת פתיחות.

עם תום המשימה, אוסף המנחה את הדפים ומשכפל אותם, כך שבשלב השני, כל קבוצה מקבלת את הדפים שנכתבו עליה – למשל, קבוצות המחנכים מקבלות את הדפים שנכתבו למחנכים. על הקבוצה לבחון את ההצעות שנכתבו לה, לציין מה יש לשמר, מה יש להשמיט ומה יש להוסיף. הקבוצה צריכה להחזיר דף מלא ומסודר למנחה.

במליאה, כל קבוצה מתבקשת להציג משהו אחד ממה שחוו בתהליך – רעיון מיוחד שקיבלו או שחשבו עליו, משהו שהכעיס אותם ונראה לא שייך להם או לא אפשרי... תובנה/מסקנה שירצו לשתף בה.

בשלב הבא, מוביל התהליך לוקח את כל מה שנכתב ומוציא מסמך מסודר ואחיד. למשל, הסיכום למחנכים יכלול את הדף של קבוצת מחנכים א, הדף של קבוצת מחנכים ב וסיכום החשיבה בכל אחת מקבוצות המחנכים לגבי מה שיש לשמר, להשמיט או להוסיף.

מכאן, העבודה על המסמכים תעשה בישיבות הצוותים שיגדירו תכנית עבודה אופרטיבית.

יש לתכנן כבר בראשית התהליך מי מקיים מעקב אחר הביצוע.

ניתן למדוד מה היה? מה עכשיו? בחינת ממצאים ברמה אישית / שכבתית / בית ספרית - אולי תחרות בין השכבות / הכיתות.

חשוב לציין שהחודשיים הראשונים הם יעד מאוד מרכזי וחשוב בתהליך, שם יש לקיים מהלך הדוק ואינטנסיבי (כגון מעקב יומי של המחנך), מהלך שאחריו יקטפו הפירות.

פתרונות לדוגמה:

* בדיקת נוכחות יום יומית על ידי המחנך, רצוי עד 09:00, על מנת שאפשר יהיה לדאוג לדמות משמעותית שתביא את הילד לבית הספר עוד באותו היום.
* מי שנעדר או מאחר מוזמן לשיחה אישית – בהתחלה אצל המחנך ו/או המורה המקצועי ממנו נעדר. תלמיד שידע שהמורה המקצועי עושה אחריו מעקב, יעשה מאמץ גדול יותר מתלמיד היודע שהמורה ויתר עליו.
* אם התופעה חוזרת על עצמה יש ליידע הורים.
* היה ולא חל שיפור, יוזמן התלמיד לשיחה עם אדם נוסף מההנהלה – רכז שכבה או מנהל.
* השלב הבא הינו הזמנת ההורים לשיחה בבית הספר.

זה המודל הרגיל, בתוך המודל הזה יש ליצר מענים נוספים ופתרונות יצירתיים בהתאם לרוח בית הספר. בכל מקרה, על המודל להיות מדורג – אין לדלג על השיחה האישית ולעבור לשיח עם ההורים. שיחה אישית טובה עשויה למקד את הבעיה, מיקוד שיוביל לפתרון מיטבי – אין פתרון המתאים לתלמיד הנעדר בשל בעיות בבית, זהה לפתרון לתלמיד הנעדר מכיוון שהוא לא מצליח להתעורר בבוקר או שאין לו מוטיבציה או עניין להגיע לבית הספר.

שרית חדד

יועצת ארגונית-פדגוגית