**בין ליווי למעקב**

**כוחו וחשיבותו של המעקב**

**המעקב ומטרותיו**

מעקב פירושו התחקות אחר שלבי התקדמות של תהליך.

ישנו מעקב לשם גילוי סוד, בדומה למעקב בלשי; וישנו מעקב לשם התפתחות, כאשר העובדות ברורות לשני הצדדים והמעקב הוא אחר הכיוון או הגדילה. (1)

מטרת המעקב הוא בראש ובראשונה **העצמה**, הן של העוקב והן של זה העוקבים אחריו.

האתגר: כיצד הופכים את המעקב ממאיים למעצים?

**חשיבות המעקב**

למעקב חשיבות רבה, אך בשל הקשיים הנלווים אליו, יש מי שנמנעים ממנו או מוותרים עליו. (2)

ובמה חשיבותו?

**לכל אדם בעבודתו, צריך להיות גורם חיצוני משמעותי שיאפשר לו להתבונן על עשייתו, לעורר חשיבה, למידה ושותפות, שיאפשרו התפתחות וצמיחה.**

* המעקב מאפשר לנהל את תהליך השינוי ומחייב שאילת שאלות וברור.
* בזכות המעקב מתקיים תהליך של איסוף וארגון נתונים.
* המעקב מזמן עצירה לחשיבה, התבוננות, למידה והעמקה.
* מעקב מונע הפתעות.
* מאפשר טיפול ממוקד בבעיות/אתגרים.
* מאפשר טיפול כשהבעיה עדיין בממדים קטנים.
* יוצר פלטפורמה של שיתוף פעולה בצוות למען מטרה משותפת.
* מעניק ביטחון ושליטה לשני הצדדים – הן לעוקב והן למי שעוקבים אחריו.
* מאפשר לתהליך שינוי להתרחש ולהתפתח.
* מאפשר דיוק של המטרה לעוקב ולמי שעוקבים אחריו - לא לסטות ממנה, לא לשכוח אותה ולחדד אותה.
* מזמן רפלקציה ומאפשר בחינה של אפקטיביות הפעולות שננקטו תוך בחינת האסטרטגיות שיש לשמר או לשנות – למידה תוך כדי התהליך.
* מאפשר ליהנות מהצלחות קטנות בדרך ובכך מייצר מוטיבציה.
* מחזק את המחויבות לתהליך ומעניק תחושה של אחריות משותפת.
1. טריגר: המנחות עטו על ראשן כובעי בלש, אחזו בזכוכית מגדלת ולצלילי "הפנתר הוורוד" התבוננו בנוכחים וחיוו כלפי כל אחד ואחת מהן תנועת גוף אחרת. מחלק אף התעלמו.

 כשנשאלו הנוכחים כיצד חשו, השיבו במגוון תשובות: עוקבים אחרי, בודקים אותי, מבוכה,

 תסכול, מסתכלים עלי, מפרגנים לי, מבקרים אותי, מתעלמים ממני.

1. טריגר: כל אחד מהמשתתפים קיבל שמינית בריסטול ונדרש לכתוב עליו את חשיבות המעקב ולשתף במליאה. כל שיתוף שכזה גרר קריאות התלהבות, שריקות וצלצולים (עלתה גם המחשבה להעניק כתר לכל משתתף) כדי לחדד את ההבנה שבכוח המעקב ובחשיבותו.

בסיכום הפעילות קיבלו המשתתפים סימניה ועליה המשפט "עקוב אחרי, זה מעצים אותי".

* המעקב מעצים ומסכם את התמונה – מעקב נכון מייצר תמונה אובייקטיבית, ממוקדת, נטולת שיפוטיות, המזמינה חישוב מסלול מחדש.
* המעקב מאפשר שיח על התהליך ועל התוצאות.
* המעקב הוא הזדמנות ליצור תחושה של שותפות להעשרה, העצמה וקידום.
* המעקב מאפשר התמקצעות והתמחות וזאת באמצעות למידת הפרטים והבנת ההקשרים.
* המעקב תומך, מעודד, מניע ומאפשר זיהוי נקודות חוזק ושכפול של הצלחות.

יש לחגוג את עוצמת המעקב!

**אתגרים**

הרווח של המעקב, הן לעוקב, הן למי שעוקבים אחריו והן לארגון הוא גדול ומשמעותי.

יחד עם זאת, המעקב נושא עמו אתגרים מגוונים:

* סדירויות, בעיקר מכשול הזמן – זמן למעקב, מעקב אחר המעקב, חשיבה על תוצר המעקב. לעתים השוטף דוחק וגוזל את זמן המעקב, כגון ביטול פגישת מעקב בשל אילוצים אחרים.
* תחושות של תסכול, פחד ואי נעימות, המלווים בתהליך את העוקב ואת מי שעוקבים אחריו – שניהם בעלי השפעה, שניהם רוצים להרוויח, שניהם מתמודדים עם אתגרים ולעתים משלמים מחיר.
* העוקב לעתים נתפש כשוטר/פקח, הן על ידי עצמו והן על ידי מי שהוא עוקב אחריו – תפישה זו מעוררת חוסר נוחות, עימותים ופרשנות אישית במקום מקצועית.
* עליונות – האם העוקב מעלי? מי שמו? מדוע אני במבחן? לא סומכים עלי? תחושות כאלו עלולות ליצור חוסר שיתוף פעולה, שאננות או אדישות, שלא יאפשרו התקדמות.
* כאשר העוקב מזהה בעיות – כיצד הוא מגיש אותן למי שעוקבים אחריו? האם בידיו הפתרונות?
* תהליך מעקב לא נכון, עשוי לחשוף חוסר מקצועיות, חוסר ידע וחוסר מוכנות.
* בשיחת מעקב, שלא תמיד עוסקת רק בחוזקות, מי שעוקבים אחריו עשוי להגיב בהתגוננות והדבר עשוי לפגוע גם בקשר הבין-אישי.
* מעקב מחייב נתונים - ללא נתונים התמונה לא מדויקת והביקורת לא בונה. יש להגדיר מראש מהם הנתונים הנדרשים. למשל, אם לצורך מעקב נדרש מי שעוקבים אחריו להצטייד בנתוני מבחן מסוים והוא מביא עמו נתוני מבחן אחר, השיח יהיה פחות רלוונטי ואיכותי, והוא עשוי לגרור אחריו תחושות של זלזול וחוסר מקצועיות, הן בקרב העוקב והן בקרב מי שעוקבים אחריו.
* מעקב הוא תהליכי וישנם לעתים אנשי חינוך שהם חסרי סבלנות לתהליכים. הדבר דורש מהעוקב מיומנויות של התמודדות עם התנגדויות, סבלנות ואורך רוח.
* מעקב דורש הגדרת תפקיד – אם לא ברור לצוות, שמשימת העוקב לעקוב אחריו, הדבר עשוי לייצר התנגדויות למהלך.

**מעקב לא נכון, עשוי לעורר אנטגוניזם, חוסר נעימות ותחושה של פולשנות חסרת משמעות, אצל מי שעוקבים אחריו. יש לזכור לכל אורך הדרך כי המטרה היא העצמה.**

**כלים והמלצות למעקב מיטבי**

על מנת לקדם מעקב מיטבי, יש להיערך הן מבחינה מקצועית והן מבחינה ארגונית:

* סדירויות – יש לקבוע זמן מוגדר, קבוע ושיטתי, שיש לו סדר ושפה ברורה בבית הספר. שיטת עבודה המבוססת על קביעת יעדים עליהם נעשה מעקב תדיר. יש להחליט מראש מתי נפגשים – כשלא נפגשים לאורך זמן, הבעיה עשויה לגדול והשיח עשוי להפוך ולהיתפש כביקורתי.
* מעקב צריך להיות מבוסס על מטרות ברורות ומוגדרות – אחרי מי/מה עוקבים ובאיזה אופן, וזאת באמצעות תיאום ציפיות.
* פומביות – כולם בארגון צריכים להיות מודעים למעקב ולדעת אחרי מה עוקבים, למשל הישגים וזאת תוך חידוד המטרה: מה הולכים לבדוק, מה הרווח המקצועי והארגוני ובאיזה אופן. המטרה היא לחולל שינוי.
* נתונים – יש להגדיר מראש מהם הנתונים הנדרשים לשם מעקב מיטבי, עליהם יש להחליט יחד, בחשיבה משותפת. חשיבה משותפת, במהותה, תצמצם שיפוטיות ותעורר מעורבות. בנוסף, חשוב לקרוא נכון את הנתונים, להגיד אותם בקול ולשאול: מה משמעות הנתונים? ממה הם נובעים? למה זאת התמונה? ורק אחרי הברור לחשוב מהו הצעד הבא. גם אם יודעים את התשובה חשוב לשאול, כאשר מי שעוקבים אחריו נדרש להציג כמה שיותר שאלות, בעוד על העוקב להציע פתרונות.
* חשוב להדגיש כי המעקב אינו אחר הדו"ח אלא על התוצר שלו. כך, למשל, מעקב אחר ביקור סדיר מטרתו שהילד יגיע לבית הספר וילמד. דו"ח מעקב הנוכחות הוא רק כלי לטיפול בנושא. דוגמה אחרת הן שעות תגבור – לא די בכך שהתקיימו. יש לעקוב אחר תמונת המצב: מהם המשאבים (שעות תגבור, שעות פרטניות, מרתונים ועוד)? מי רשום? האם כל הילדים הגיעו (נתוני נוכחות)? האם התלמידים התקדמו (נתונים משלושה מבחנים אחרונים, למשל)? האם יש להחליף תלמידים? המעקב מתמשך, ארוך, לא נקודתי ושל כמה וכמה גורמים.
* בנוסף להגדרת הנתונים, יש למצוא את הדרך הנוחה לכולם להמציא אותם. כך, לדוגמה, יש לסייע לרכז המתקשה להגיש נתונים בטבלה ולהבין כי נמנע מהגשת הנתונים בשל קושי טכני ולא בשל התנגדות מהותית.
* תכנית פעולה – בכל שלב יש לנתח את הנתונים ובעקבותיהם לצאת לתכנית פעולה, כאשר לאורך התהליך כולו יש לבדוק מה היה היעד עד כה? איך התקדמנו עד כאן? איך מתקדמים מכאן? המטרות והיעדים צריכים להיות מדידים וברורים.
* יש לייצר תחנות ביניים לבחינת היעדים.
* מעקב של מנהיגים – יש לראות את מי שעוקבים אחריו כיעד להעצמה ולהצמחה. יש לשתף גורמים נוספים בתהליך: מורה, רכז מקצוע, רכז פדגוגי, מחנך ועוד, שיעבו את הסיטואציה, יהפכו אותה לרחבה יותר, מקצועית יותר ושיפוטית פחות.
* בכל מעקב חשוב להתחיל מנקודות החוזק ולזכור תמיד שהיעד הוא העצמה.
* אחריות – על כל השותפים להבין מה האחריות שלהם בתהליך המעקב, להבין, לדוגמה, שאם לא הצטיידתי בנתונים או לא הגעתי עם פתיחות וסבלנות, אני מעכב ולא מאפשר לתהליך להתרחש.
* הליווי צריך להיות תהליכי ולא נקודתי – ליווי לאורך זמן, תוך יצירת שפה, יצירת תהליכים והזמנה לשיח פתוח ובונה.
* שקיפות – הליווי צריך להתקיים באווירה של ביטחון, כחלק מהשפה והתרבות הבית ספרית.
* העוקב זוכה לסמכותו מתוקף ההיררכיה הארגונית וחשוב שלא יהיו כפילויות.

חשובה ההבנה שמעקב הוא חלק מדרך, כמו שתואר שני הוא חלק מדרך לתואר שלישי; כמו שציון של מבחן, הוא חלק מציון כולל, הוא חלק מציון בגרות, וציון בגרות הוא חלק מהבגרות כולה.

חשוב לקיים שיח עם הרכזים ועם המורים על חשיבות המעקב, על הרווח ועל התרומה. (3)

**בנייה משותפת, תכנון משותף וחשיבה על הרווחים תאפשר שותפות, תהפוך את העוקב למלווה ותסייע בקידום ובהעצמה של מי שעוקבים אחריו/מלווים אותו.**

**שרית חדד**

**יועצת ארגונית-פדגוגית**

1. טריגר: כל משתתף התבקש להביא סיפור על מעקב שהצליח לו. בקבוצות, שיתפו המורים על סוג המעקב, על התהליך ועל גורמי ההצלחה.