

## הנחיית איש צוות

### רקע כללי:

ש' מחנכת כיתה א', סטאג'רית, שנה ראשונה בביה"ס. כיתתה מונה 32 תלמידים ותלמידות. ש' היא בחורה אינטליגנטית, כריזמטית, נחושה ומאד בטוחה בעצמה. הילדים מאד אוהבים אותה. קיימת כלפיה הערכה רבה של ההורים. הכיתה שלה מנוהלת ביד רמה, יש בכיתתה אווירה של שמחת חיים וחדוות למידה. ש' היא מאד יצירתית בעבודתה, משלבת משחק ויצירה באופן יומיומי.

לאחר כשלושה או ארבעה חודשים מתחילת השנה, זיהינו אצל ש' דפוס של **אין אוניס** בטיפול מול תלמידים מקשים. מדובר על כ- 3 תלמידים בעלי קשיים רגשיים שבאו לידי ביטוי בהתנהגות מתריסה ואלימה ובנוסף, בתלמידה אחת שההורים הפנו כלפי ש' בקורת על התנהלות לא תקינה. אתמקד בתיאור התנהלותה של ש' מול תלמיד אחד בכיתתה, אך דפוס ההתנהגות האגרסיבי חוזר על עצמו במקרים של תלמידים ו/או הורים מקשים.

### רקע על התלמיד:

י' תלמיד כיתה א'. אחיו התאום לומד בכיתה מקבילה. י' הוא ילד חמוד, זועף וכעוס אינו מתנהל על פי הכללים המקובלים בביה"ס **תיאור המתאים לאדם מבוגר. את מניחה שילדים מתנהלים. בפועל, ילדים מוחזקים. ההחזקה בפועל היא שילוב בין המבנה האישי של הילד ואופי היחסים עם הדמויות המטפלות..** מבחינה לימודית יכולותיו טובות אך לא קיימת מוטיבציה ללמידה.

ביטויי ההתנהגות שצפו בכיתה: קללות וצעקות כלפי תלמידים ו/או מורים, יציאה מהכיתה בהפגנתיות תוך כדי טריקת הדלת, זריקה של חפצים למרחב, אי מילוי הוראות, הפרעות חוזרות ונשנות להתנהלות של הכיתה. גילויי תוקפנות וכעס ואמירות פוגעניות כלפי המורה או על מסגרת ביה"ס בכלל.

בתחילה ש' ניסתה כל מיני דברים – שיחות אישיות, מחברת קשר, טבלת עיצוב התנהגות, הקפדה על עבודה על פי התקנון. לא חל שיפור משמעותי בהתנהגות. באופן עקבי נצפה שיפור לטווח קצר ואז ההתנהגות היתה חוזרת על עצמה.

לאחר שהיו מספר התפרצויות של התלמיד י' קיימנו מפגשים בין ש' לבין הצוות הטיפולי של ביה"ס על מנת לתת לה כלים להתמודדות. ש' הגיבה בהתנהגות אגרסיבית כלפי המבוגרים שניסו לתמוך בה, התנהגותה אופיינה בחוסר יכולת לקבל עזרה ובעמדה מאד נוקשה כלפי הנושא. בפועל היא פשוט נטשה את התלמיד, נטישה רגשית. התביעה שלה כלפי ההנהלה והצוות הטיפולי – **אני**

**לא יכולה יותר תקחו אותו ממני!**

באחת השיחות שאני קיימתי עם ההורים התברר כי גם בגן היו לא מעט בעיות, ההורים בחרו לא לשתף. ל"י היו קשיים שפתיים ורגשיים משמעותיים והיתה המלצה של הגננת להעביר אותו לחינוך מיוחד. ההורים סירבו בתוקף ולקחו על עצמם לטפל בו באופן פרטי. הגננת דיווחה על שיפור והתקדמות ולכן הם לא ראו צורך לשתף אותנו.

תפיסותיה של ש' על ההורים תואמים את התפיסות המוצגות בטבלה שקיבלנו על **הקשר בין מורים והורים לתלמידים מודרים ובסיכון**. כאשר ש' אחזה בשתי עמדות באופן נחרץ:

א. רק ההורים יכולים לשנות את המצב. להורים יש יותר כח מאשר למורים.

ב. נוכל להתמודד ביעילות עם הבעיות בתנאי שהורים יעשו מה שאנחנו (הצודקים, היודעים המבינים) נגיד להם. ההורים אינם מודעים למצבו ואנחנו צריכים להוכיח להם את צדקתנו.

לאחר כ- 4 חודשים מתחילת השנה, ש' הרבתה להוציא את הילד מהכיתה ולשלוח אותו אלי או אל יועצת ביה"ס. היא הרימה ידיים, הגיבה בביטויי ייאוש ותסכול. ש' הביעה אכזבה מהמערכת והפנתה אצבע מאשימה שהנהלה אינה עושה דבר להוציא את י' מכיתה. מבחינתה הוא לא מתאים לכיתה רגילה.

בתחילה, מתוך מחשבה מוטעית שאני עושה את הדבר הנכון, בכל פעם שש' שלחה את י' קיבלתי אותו לחדרי, שוחחתי איתו (גם שיחות משמעותיות וגם שיחות מקרבות), עזרתי לו להירגע, עבדתי איתו בחוברות ועוד ועוד. הייתי עבור הילד (ועבור המורה) כתובת ברגעי משבר.

היועצת, הפסיכולוגית של ביה"ס ואני ניסינו לעזור לש' בכך שבנינו לו מערכת מאווררת שבה י' היה יוצא מהכיתה. התקיימו שתי פגישות עם ההורים בחדרה של היועצת. כולנו שיתפנו פעולה עם **אין האונים** של המורה ונחלצנו לעזרה כל פעם שהיא אותתה למצוקה.

בטבלה הבאה אפרט את דפוס הפעולה שלי מול המורה/הורים לפני שהחלטתי לעשות שינוי בשיח שלי עם המורה ובדרישות שלי ממנה.

**שלב ראשון – לפני ההחלטה לעשות שינוי מול המורה:**

התרחשות	מחשבות שלי	רגשות שלי
י' מקלל, מפריע מפרק שיעור <b>זו מחשבה. מה הוא עשה בפועל?</b> המורה שלוחת אותו לחדר המנהלת להירגע. <b>זו מחשבה. אנחנו לא יודעים למה היא שלחה אותו. זו מחשבה שמפעילה אותך.</b>	המורה באמת לא יכולה, קשה לה, הכיתה חייבת ללמוד, באמת אין לה כלים להתמודד איתו.	אני מרגישה מצוין כי אני מכילה ותומכת. טופחת לעצמי על השכם – איזה יועצת מכילה, אני נותנת מענה למורים שנמצאים בקושי. - אלו מחשבות
י' זורק חפצים, מקלל ובוועט במורה. בעקבות כך מזמנת פגישה דחופה עם ההורים	חייבים דחוף לפגוש את ההורים. רק היועצת ואני מסוגלות לקיים שיחה קשה כזו. אם המורה תקיים את השיחה בלעדינו זה לא יהיה טוב, היא חייבת עזרה. אין לה יכולת להתמודד עם זה. היא לא צריכה להיות לבד. היא רק בשנה ראשונה זקוקה לתמיכה ולמודלינג.	סיפוק ותחושת כח. איזה יועצת נהדרת ויעילה, אני מיד מגיבה בפעולה. - השיחה היתה מצוינת – עובדה רק אני הצלחתי לרתום ולגייס את ההורים למשימה. אני נגעת בליבם ורכשתי את אמונם. ההורים שיתפו בקשיים שהיו בגן וחשבנו ביחד מה ניתן לעשות. <b>אלו מחשבות</b>
לאחר תקופה של כחודש	משהו לא בסדר בהתנהגות	כעס על התנהגות המורה.

<p>תסכול מחוסר היכולת שלה לאסוף את עצמה. זלזול בעובדה שהיא מתפרקת. מאוכזבת מהמורה.</p>	<p>של המורה, לא יכול להיות שהיא לא מוצאת את הדרך אליו. הוא ילד קטן עם קשיים – היא חייבת למצוא בתוכה חמלה ואכפתיות כלפיו.</p>	<p>רגיעה. יי חוזר להתנהג באופן שאינו מקובל. – זו מחשבה המורה מאבדת עשתונות, מתחילה להתנהג באופן אגרסיבי כלפי הילד. מוציאה אותו מדירה אותו מהכיתה. יש פה ערבוב של מחשבות ועובדות. מכל מקום, את לא מתארת את ההתרחשות בשפה עובדתית</p>
--	--	---

**שלב שני – שינוי גישה מול המורה בעקבות עבודה בקורס על אין אונים:**

רגשות שלי	מחשבות שלי	התרחשות
<p>נחישות, בטחון.</p>	<p>אני לא משתפת יותר פעולה עם הדפוס הזה של ההתנהגות. רק ש' יכולה למצוא את הדרך ולעזור לי להרגע.</p>	<p>י' מקלל, מפריע מפרק שיעור. המורה שלוחת אותו לחדר מנהלת להירגע.</p>
<p>שביעות רצון משינוי העמדה שלי. בטחון שזה הדבר הנכון לעשות. אמונה שזו הדרך להשיג שינוי עם י'.</p>	<p>רק ש' יכולה לעשות שינוי מול הילד. כל פעם שאני עוזרת לה אני בעצם מחלישה אותה. הסמכות תבוא לידי ביטוי לא בעובדה ש' עושה מה שהיא אומרת אלא דווקא בחזרה על המסר באופן נחוש, בטוח ולא תוך כדי איבוד שליטה. אני צריכה לעזור לה לראות את היש ולא את האין. התפקיד שלי הוא להתבונן יחד איתה על התהליך ולא על התוצאות. התפקיד שלי זה לדרוש מהמורה להתמודד – לשקף לה את את הדפוס האלים והנטוש שלה ולתת לה כח להאמין בעצמה.</p>	<p>מזמנת לשיחה את ש' מחנכת הכיתה במטרה לתבוע ממנה התמודדות.</p>
<p>מצד אחד מרגישה אמפטיה לקושי, מצד שני מרגישה נחושה לדרוש ממנה שינוי.</p>	<p>לפני השיחה אני אומרת לעצמי: שאני חייבת להיות רגועה, לחזור באופן עקבי על</p>	<p>שיחה עם ש' לאחר אירוע השעיה של י' מהכיתה ולפני שיחה עם ההורים.</p>

	<p>המסר "רק את יכולה". לומר ל ש' שיש להתבונן אחרת על המציאות. לא להיסחף למציאות מדומה שאם י לא יהיה בכיתה הכל ייפתר.</p>	<p>המטרה שלי שש' תקיים את השיחה עם ההורים בלעדיי. תיצור ברית ותבסס את מעמדה מולם.</p>
--	--	---

#### שיחה עם המורה:

בשיחה שיקפתי לה את גילויי התוקפנות שלה מול הילד והוריו, את האופן שבו היא נוטשת אותו ברגעים שהוא הכי זקוק לחמלה. הייתי אמפטית למצוקה שהוא מעורר בה אך גם חד משמעית לגבי הציפיה שלי ממנה. היא החלה לבכות והיה לה מאד קשה לשמוע את דבריי. נתתי לה להתפרק, לקח זמן, ואז סיפרה על אביה שעזב את הבית ולא שמר איתה על קשר. שיתפה אותי שהיא מרגישה שהיא הפכה להיות בדיוק כמו האיש שהיא כל כך שונאת – אבא שלה. ש' הביעה הסכמה לקבל ליווי ותמיכה של היועצת, לאחר שהבינה שרק היא יכולה לחולל את השינוי מול י'.

#### תובנות:

באחד השיעורים במהלך הקורס שוחחנו על כך שתפקיד **לא תפקיד אלא הוויה** הילדים לא לדעת, להיות אינפנטיליים. המשימה שלנו היא לגדל אותם לא דרך משמעת אלא דרך יצירת קשר. חשוב להבין שהמציאות היא מורכבת וכואבת. אותה הנחת יסוד מתאימה גם למורים – מורים לא יודעים הכל, המשימה המרכזית שלי כמנהלת, היא לגדל אותם דרך יצירת קשר משמעותי איתם, לא לעשות במקומם, לא לתת להם פתרונות או לפעול בשביל לשנות עבורם את המצב. אלא לנהל איתם שיחות, להכיר אותם באופן עמוק, להבין מה מפעיל אותם, מה מכעיס אותם, להכיר את תפיסות העולם הבסיסיות שלהם ולהבין מה מניע אותם, מהם אסטרטגיות הפעולה שלהם.

המטרה היא שהמורים שלי יהיו אנשים משמעותיים עבור התלמידים שלהם, שיהיו בעלי השפעה עמוקה על אישיותם. לעזור להם לוותר על הכעס ועל הציפיה שהמציאות תהיה כמו שהם מדמיינים אותה.

ויניקוט בספרו "הילד, משפחתו וסביבתו" מקדיש פרק שלם שנקרא – משפיעים ומושפעים – בספרו הוא כותב: "על המורה הטוב לעמוד בתסכולים הקשורים בתשוקתו הספונטנית לתת, תסכולים העלולים להיות קשים ביותר....תסכולו של המורה אינו מתמצה בהכרה שההוראה הינה תמיד בלתי מושלמת, ששגיאות הן בלתי נמנעות, או באי צדק....קשה לו מזה לשאת שלעיתים דוחים התלמידים עצמם את ההוראה הטובה ביותר שלו. הילדים מביאים עימם לביה"ס מצבים, ספקות, חשדות הנובעים מאופיים ומניסיון חייהם ושהנם חלק בלתי נפרד מההפרעות הרגשיות וההתפתחותיות שלהם" (שם, עמוד 163).

ויניקוט ממשיך וטוען שהאכזבה היא חלק בלתי נפרד ממערכת היחסים בין מורים לתלמידים בדיוק כפי שהיא קיימת בין הורים לילדים.

מורים לא באים ללמד חשבון, שפה או מדעים. הם באים ללמד ילדים, בני אדם. חשוב להציב סטנדרטים גבוהים לעבודה עם ילדים ודרישה מהמורים ללמוד ולהתפתח. כמנהלת עלי לבנות מנגנונים קבועים ללמידה, לחשיבה משותפת, לליווי ותמיכה בהתמודדות עם מצוקה. נקודת

המוצא היא שיח רגשי, תביעה לדבר על רגשות קשים. ללמד אותם - התבוננות אחרת על המציאות, התייחסות להצלחות חלקיות להיות עסוקים ומושקעים בתהליך ולא בתוצאה.

בטבלה שקיבלנו על **הקשר בין מורים והורים לתלמידים מודרים ובסיכון - ברית מקצועית** מוצגות אסטרטגיות פעולה של מורים לעבודה עם הורים, מורים שעברו תהליך משמעותי של למידה על הברית המקצועית בין מורים להורים.

אסטרטגיות הפעולה הן: עלינו **לגלות עניין עמוק בעולמם של ההורים ולהבין את צרכיהם ורצונותיהם**. עלינו **להוקיר את ההורים** על אופן בו הם פועלים. עלינו **להמנע משיפוטיות ומניסיון** לשנות את ההורים. עלינו **לעבוד בשקיפות**, להיות גלויים בקשר **ולהכיר במגבלות המקצועיות** ובטעויות שעושים בדרך. **בניית קשר מושתתת על למידה הדדית** כאשר כל צד תורם את חלקו באופן שניתן לסייע לילדים.

אני מאמצת את אסטרטגיות הפעולה האלו לעבודה כמנהלת מול המורים שלי: להתעניין בהם, להוקיר אותם על עבודתם, להמנע משיפוטיות וביקורת, להכיר במגבלות ולבנות עימם קשר עמוק ומשמעותי, ובעיקר להאמין בהם שהם יכולים! **תביעה והתעקשות הן חלק מובנה בהכלה**. **היכולת לתבוע היא מיומנות פנימית קריטית בעבודה בתנאי מתח**.

ובנימה אישית,

עברתי תהליך משמעותי מאד במהלך השנה. תהליך שניכר באופן בו ניהלתי את הצוות כבר במחצית השניה של השנה הנוכחית. אני מודה על ההזדמנות לגלות את הצדדים באישיות שלי ובדרכי הניהול שלי שמנעו את הגדילה והצמיחה שלי ושל הצוות שלי.