

## הנחיית איש צוות

### רקע כללי:

ש' מחנכת כיתה ב', שנה שנייה בהוראה, שנה שנייה בביה"ס. כיתה מונה 28 תלמידים ותלמידות. ש' היא בחורה רגישה מאוד, חברותית, מאוד משקיעה ואכפתית, בעלת נוכחות ודומיננטיות בחדר המורים, בעלת חוש הומור, חסרת ביטחון עצמי. הילדים מאד אוהבים אותה. קיימת כלפיה הערכה של ההורים. הכיתה שלה מנוהלת באופן פתוח, חם, מכיל ומאפשר, יש בכיתה אוירה של שמחת חיים וחזרות למידה ויצירה. כמו-כן, היא חברה בוועד המורים של בית הספר.

לאחר כחודש מתחילת השנה, זיהינו אצל ש' דפוס של אין אונים בטיפול מול התלמיד ד'. מדובר על תלמיד בעל קשיים רגשיים שבאו לידי ביטוי בהתנהגות מתריסה ואלימה. אתמקד בתיאור התנהלותה של ש' מול תלמיד אחד בכיתה ומול הוריו, אך דפוס ההתנהגות המתואר חוזר על עצמו במקרים של תלמידים ו/או הורים מקשים נוספים.

### רקע על התלמיד:

ד' תלמיד כיתה ב', בן יחיד במשפחתו. אנו מכירים את ד' כשנתיים מאז כניסתו לבית הספר בשנה שעברה לכיתה א'. ד' למד במסגרת חינוכית פרטית בגן דובר אנגלית על פי בחירת הוריו עד כניסתו לכיתה א' (ד' אינו דובר אנגלית כשפת אם). ד' הוא ילד חמוד, מדבר בצורה לא מובנת או ברורה (מעין לקות שפתית), מרייר לעיתים קרובות, מתריס וכעוס אינו מתנהל על פי הכללים המקובלים בביה"ס. מבחינה לימודית יכולותיו טובות, בשפה מתקשה מאוד. מבחינה חברתית דחוי ע"י חבריו לכיתה, מפריע למשחקים בהפסקות, מרביץ ומקלל.

ביטויי ההתנהגות שנצפו בכיתה: כעס וצעקות כלפי תלמידים ו/או מורים, התפרצויות בכיתה, אי מילוי הוראות, הפרעות חוזרות ונשנות להתנהלות של הכיתה. התרסה כלפי המחנכת שבאה לידי ביטוי באמירות פוגעניות כלפיה או כלפי מסגרת ביה"ס. בתחילה ש' ניסתה דרכי פתרון אותן היא מכירה – שיחות אישיות, טבלת עיצוב התנהגות, הקפדה על עבודה על פי התקנון. לא חל שיפור בהתנהגות. ש' מדווחת להורים על התנהגותו ומקבלת תגובות "אלימות" בחזרה של פגיעה מילולית, הכפשות, השמצות והאשמה. בפועל הייתה תחושה שהמחנכת ש' נטשה את התלמיד וויתרה עליו לתמיד. התביעה שלה כלפי הצוות הטיפולי – "אני לא יכולה יותר תיקחו אותו ממני!"

### רקע על ההורים-

בשנת הלימודים תשע"ד בחודש אוקטובר פנו אליי הוריו של ד' בבקשה לפתוח את שער בית הספר בכל שעות היום. לאחר הסבר מפורט ורציונלי על שעות פתיחת שער בית הספר והנחיות משרד החינוך בנושא, החלו אביו ואמו של ד' לנהוג בתוקפנות, באיומים ובאופן לא רציונלי כלפי בית הספר בכלל וכלפיי וכלפי מחנכת הכיתה בפרט. התנהגות שהקצינה מחודש לחודש- צעקות, התפרעויות, שליפה של הילד באמצע יום לימודים וללא כל התרעה, איומים ועוד. אציין כי במקביל בית הספר דיווח לרווחה על חבלה בידו של הילד. הילד נחקר בבית הספר ע"י חוקר נוער, אביו נחקר במשטרה. באותם ימים הוחלט ע"י הקב"ט העירוני כי יוצמד לי מאבטח אישי בתחילת כל יום ובסופו מחשש לפגיעה פיזית של ההורים בי או בצוות בית הספר. האירוע עם הוריו השפיע כמובן על הקשר וההתנהלות של ש' עם התלמיד ד'. תפוסותיה של ש' על ההורים תואמים את התפיסות המוצגות בטבלה שניתנה לנו בהשתלמות על **הקשר בין מורים והורים לתלמידים מודרים ובסיכון**. כאשר ש' אחזה בעמדה כי רק ההורים יכולים לשנות את המצב. להורים יש יותר כוח מאשר למורים גם אם הם לא רציונליים ו/או לא צפויים בהתנהגותם. אנחנו נוכל להתמודד ביעילות עם הבעיות בתנאי שהורים יעשו מה שאנחנו נכוון אותם לעשות. ההורים אינם מודעים למצבו ואנחנו צריכים להוכיח להם את צדקתנו. לאחר כשלושה חודשים מתחילת השנה, ש' הרבתה להוציא את הילד מהכיתה ולשלוח אותו אל יועצת ביה"ס. היא הרימה ידיים, הגיבה בביטויי יאוש ותסכול. ש' הביעה אכזבה מעצמה, הייתה בוכה, נפגעת מדבריו של ד' ומדברי הוריו. הפנתה אצבע מאשימה כלפי ההורים, הרווחה שאינם מטפלים בו כראוי.

כלפיי שאינני מרחיקה את ד' מבית הספר. מבחינתה ד' לא מתאים ללמוד בכיתה, בבית הספר. כמוכן שזהו דפוס מכשיל של **מציאות מדומה**.

בתחילה, מתוך מחשבה מוטעית שאני עושה את הדבר הנכון, בכל פעם שש' שלחה את ד' קיבלתי אותו לחדרי, שוחחתי אתו (גם שיחות משמעותיות וגם שיחות מקרבות), הייתי עבור הילד (ועבור המורה) כתובת ברגעי משבר. היועצת, הפסיכולוגית של ביה"ס ואני ניסינו לעזור לש' בעיקר ע"י שיחות ומקום לאוורור רגשותיה. למעשה כולנו שיתפנו פעולה עם **אין האונים** של המורה ונחלצנו לעזרה כל פעם שהיא אותתה למצוקה.

בטבלאות הבאות אפרט את דפוס הפעולה שלי מול המורה/הורים לפני ואחרי שהחלטתי לעשות שינוי בשיח שלי עם המורה ובדרישות שלי ממנה. נקודת המפנה או השינוי קרתה גם במהלך ההשתלמות מתוך תובנות שלי וגם בעקבות מילים קשות שאמרה ש' על התלמיד. מילים שהביאו אותי לחשיבה שהיא ויתרה ונטשה את ד'.

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

התרחשות	מחשבות שלי	רגשות שלי
ד' מתפרץ, <b>מדבר בצורה לא מכבדת למחנכת זו מחשבה. כבוד זו לא עובדה. זו פרשנות.</b> המחנכת שולחת אותו לחדר המנהלת לשיחה/ <b>להירגע - זו המחשבה שמפעילה אותך. אנחנו לא ממש יודעים למה היא שלחה אותו אליך.</b>	<b>אין אונים</b> - המורה באמת לא יכולה, קשה לה, הכיתה חייבת ללמוד, אין לה כלים להתמודד אתו.	אני מרגישה כעס וכאב, אבל חייבת לעזור למחנכת כי אני מכילה ותומכת. אני נותנת מענה למורים שנמצאים בקושי. - <b>אלו מחשבות</b>
ד' מרביץ לילדים מכיתתו. התלמיד הפוגע והנפגעים ממלאים דף כתיבה לאחר אירוע חריג (חלק מהתקנון שלנו). מתקיימת שיחה עם התלמידים, המחנכת והמנהלת בחדרי. המחנכת מתקשרת לדווח להורי התלמידים. (חלקם יגיעו עם חבלות, חלקם קיבלו עונש).	חייבים לפעול ע"פ התקנון של ביה"ס- שיחה עם התלמידים, יידוע ההורים וענישה ע"פ מדרג תגובות. למחנכת יהיה קשה עם ההורים של ד' שלא מקבלים אותה. הכנה לשיחה של המחנכת עם הוריו של ד'. פיתוי שלי לחזק מנגנון סדר ומשמעת ע"ח קשר.	תחושה טובה ?? <b>ניצחון?</b> שליטה? <b>שלווה?</b> אני מיד מגיבה בפעולה. <b>ההורים יודעים ולא יהיו מופתעים שילדיהם יחזרו הביתה.</b> הילדים ילמדו שלבית הספר יש כללים ואסור לנהוג באלימות. - <b>אלו מחשבות</b> דאגה מסוימת לדפוס התנהגות לא טוב בעיניי.
ד' ממשיך להתנהג בחוצפה כלפי המחנכת וכך גם הוריו. הוא ממשיך להתנהג באלימות כלפי תלמידים. ד' ילד דחוי בכיתה. המחנכת מתחילה לנהוג בו כאלו נטשה אותו והוא לא תלמיד שלה יותר. דפוס מכשיל של <b>האשמה</b> - לא עוזרים לי...	משהו לא בסדר בהתנהגות של המחנכת, לא יכול להיות שהיא לא מוצאת את הדרך אליו. הוא ילד קטן עם קשיים - היא חייבת למצוא בתוכה חמלה ואכפתיות כלפיו.	כעס, עלבון על התנהגות המחנכת. תסכול מחוסר היכולת שלה לאסוף את עצמה. - <b>זו מחשבה</b> זלזול בעובדה שהיא מתפרקת. <b>זו מחשבה</b> מאוכזבת מהמחנכת. חווית כישלון עם המחנכת ש'.

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

התרחשות	מחשבות שלי	רגשות שלי
---------	------------	-----------

<p>אסרטיביות, בטחון. חשש שהדרך תהיה קשה ומורכבת.</p>	<p>אני לא מתפתה לנוכח <b>אין האונים</b> של ש'. רק ש' המחנכת יכולה למצוא את הדרך ולעזור ל- ד' להירגע, למצוא את הדרך אליו. אסור לי לשתף פעולה עם זה ואני צריכה להחזיר את ד' לכיתה.</p>	<p>ד' מתפרץ, מדבר בצורה לא מכבדת למחנכת <b>זו מחשבה..</b> המחנכת שולחת אותו לחדר המנהלת לשיחה/ להירגע. - <b>זו מחשבה. אנחנו לא ממש יודעים למה היא שלחה אותנו</b></p>
<p>שביעות רצון משינוי העמדה שלי. בטחון שזה הדבר הנכון לעשות. אמונה שזו הדרך להשיג שינוי עם ד'.</p>	<p>כל פעם שאני עוזרת למחנכת אני בעצם מחלישה אותה. אני צריכה לעזור לה לראות ולהבין את הסיבה שד' נוהג באלימות. לעזור לה להאמין בו, לקבל אותו, לראות צדדים חיוביים שלו. לעזור לו עם הילדים בכיתה. התפקיד שלי הוא להתבונן יחד אתה על התהליך. התפקיד שלי זה לדרוש מהמורה להתמודד - לשקף לה את הדפוס הקשה והנוטש שלה ולתת לה כוח להאמין בעצמה. לראות את ההצלחות החלקיות שלה.</p>	<p>ד' מרביץ לילדים מכיתתו. התלמיד הפוגע והנפגעים ממלאים דף כתיבה לאחר אירוע חריג (חלק מהתקנון שלנו). מתקיימת שיחה עם התלמידים, המחנכת והמנהלת בחדרי. המחנכת מתקשרת לדווח להורי התלמידים. (חלקם יגיעו עם חבלות, חלקם קיבלו עונש).</p>
<p>הרגשה טובה, שליטה על המצב. הקלה שיש לי תכנית עבודה אישית מול ש' <b>לחיזוק מנגנוני הקשר.</b> <u>בתכנית- מקום לש' לפורקן רגשות עם הפסיכו.</u> שיחות איטי יסייעו לי בכך שאכיר את ש' יותר טוב, אבין למה היא פועלת בצורה מסוימת ואדע בתהליך כיצד להגיע אליה ולנסות לעשות שינוי בדרך החשיבה וההתנהגות. כלים להתמודדות בכיתה בעזרת מנתחת התנהגות שתדריך את ש'. <u>התמקדות בקושי ובמצוקה של ש'.</u> - <b>אלו מחשבות.</b></p>	<p>אני חייבת לסייע לה לזהות את הכוחות שלה, של הילד ושל ההורים. ש' חייבת החזקה. אארגן במערכת שעות עם פסיכו' בית הספר. אארגן שיחות קבועות איתי והכל במטרה להחזיר את הכוח לש'. להוציא אותה ממצב המציאות המדומה שד' לא מתאים לכיתה ולבית הספר. אבקש הדרכה מהמתי"א של מנתחת התנהגות שתעבוד רק עם מחנכת לשיפור מצבו החברתי של ד' ואקלים הכיתה.</p>	<p>ד' ממשיך להתנהג בחוצפה כלפי המחנכת וכך גם הוריו. הוא ממשיך להתנהג באלימות כלפי תלמידים. ד' ילד דחוי בכיתה. המחנכת מתחילה לנהוג בו כאלו נטשה אותו והוא לא תלמיד שלה יותר.</p>

אני לא סתם מגדנדת לך בנוגע להבחנות בטבלה. התייחסות למחשבות כעובדות היא מאפיין חזק של צוותי בתי ספר ומכניסה את היחסים למלכוד קשה. העובדות הן תמיד יבשות ואדישות. המחשבות הן שהופכות אותן לקשות להתמודדות. כך גם לגבי חוסר ההבחנה בין רגשות ומחשבות.

הרגשות הן תגובה אוטומטית למחשבות (אוטומטיות לרב). רגשות לא ניתן לשנות אולם מחשבות הן בשליטתנו (המסוימת), אם אנחנו מזהים אותן. בדיוק כפי שתוארת בעבודה שלך.

#### תובנות:

קשר הוא המושג המשמעותי ביותר עבורי כמנהלת ארגון שבו עיקר העבודה היא עם בני-אדם. קשר בין מנהלת לצוות, בין מורות לתלמידים, בין מורות להורים, בין מנהלת להורים, בין מנהלת לילדים וגם בין הורים לילדים. המשימה המרכזית שלי כמנהלת, היא לגדל את הצוות שלי דרך יצירת קשר משמעותי עם הילדים, לא לעשות במקומם, לא לתת להם פתרונות או לפעול בשביל לשנות עבורם את המצב. אלא לנהל איתם שיחות קבועות, להכיר אותם באופן מעמיק, 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, על הכאב ועל הציפיה שהמציאות תהיה כמו שהם מדמיינים אותה. הנחה כזו תביא בעיניי גם לשיפור הקשר של המורים עם ההורים. ע"י מודלינג שלי איתם כמנהלת כך הם ינהגו עם התלמידים שלהם. כאשר אני רואה לנגד עיניי יחסים אישיים עמוקים בין המורים לתלמידים, יחסי קרבה אופטימליים ופדגוגיה מותאמת בכיתות.

במאמר של מור, פ. (2006) "**לראות את הילדים**", מוזכר ממצא של מחקר שבדק את בית הספר כגורם היוצר עמידות. "נמצא כי על אף הלחצים הסביבתיים שילדים נמצאים בהם, הם חשים מבית הספר תומך בהסתגלות בריאה, כקשוב, כרגיש אליהם ואל קשייהם. התפתחות מוצלחת בכל מערכת אנושית תלויה באיכות היחסים בה". הדמות המשפיעה ביותר בחיי הילדים היא המחנכת. יחסי דאגה של תמיכה, הכרה במציאות קשה של הילד, קבלה של הילד כמו שהוא. כל אלו מאפשרים בסיס טוב לקשר ומכאן להצלחה של הילדים בבית הספר.

בהעדר התייחסות קבועה שלי כמנהלת לקושי רגשי של המורים, נוצרים דפוסי חשיבה אישיים וצוותיים שמקבעים את הסבל והעבודה הופכת להיות קשה ולא אפקטיבית. עליי כמנהלת מוטל התפקיד של הפעלת צוות במצב רגשי, כואב וקשה. הקושי בניהול צוות במצב כזה הוא להוביל צוות לעשייה בתנאים של מצוקה, כישלון ועומס.

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, ששיגאות 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 תחומי דעת ומקצועות ליבה. 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 פעולה אלו מתאימות גם לעבודה כמנהלת מול המורים שלי: להתעניין בהם, להוקיר אותם על עבודתם, להימנע משיפוטיות וביקורת, להכיר במגבלות ולבנות עימם קשר עמוק ומשמעותי, ובעיקר להאמין בהם שהם יכולים!

על מנת ליצור שינוי אמתי בגישה עליי ליצור סביבה חדשה עבור המורים שלי. סביבה בה תהיה התייחסות שלי כמנהלת לצרכים הרגשיים שלהם, בניית מסגרות קבועות לפיתוח מקצועי, ללמידה והדרכה. להשקיע

בפיתוח המקצועיות והגאווה שלנו, להמשיך ולהציב סטנדרטים מקצועיים גבוהים ולהציב גבולות מאוד ברורים וידועים. היתרון שלי כמנהלת חדשה בבית ספר חדש וצומח ברור ובעיניי גם קל יותר ליישום. ובנימה אישית,

עברתי תהליך משמעותי מאוד במהלך השנה. תהליך שניכר מאד באופן שבו עבדתי כבר במהלך המחצית הראשונה של השנה הנוכחית. בחלק מהמקרים אף שיתפתי במפגשי ההשתלמות. אני מודה לך על ההזדמנות לגלות את הצדדים באישיות שלי ובדרכי הניהול שלי שלא התפנתי אליהם עד היום. אשמח להמשיך את תהליך הלמידה גם בשנה הבאה.