



# המסע אל התעודה 2

מרחבי משמעות בשגרות ההערכה  
הבית ספריות

- שיח שבו שואלים שאלות פתוחות ולא קובעים קביעות נחרצות
- שיח הכולל רכיבים של הנחיה, שיח בה מקום לריבוי וגיוון דעות
- שיח שעוסק באיתור וטיפול חוזקות של כל תלמיד באשר הוא
- שיח שיח בו משוב מקדם למידה במקום מתן ציונים 'יבשים'

עמ' 5

פרקי מבוא

שער א: שיח של תהודה - יצירת מרחב של משמעות בבית הספר (מבוא תיאורטי) עמ' 27

שער ב: המסע אל התעודה: חמישה מרחבי משמעות בשגרת העבודה הבית ספרית (מעשי) עמ' 95

מיכל דה-האן, מרים קורן, אדווה זיידמן, יעל קופרשטוק,  
ד"ר זהבה לזרוביץ

**כתיבה ועריכה:**

מיכל דה-האן, זוהרה פלורסהיים, לאה לוי, אדווה זיידמן, ד"ר זהבה  
לזרוביץ, יעל קופרשטוק, אפרת עמנואל, רבקה הלינגר, מרים קורן,  
אפרת וויס, מיכל מליק, שושנה שינדלר, נעמי דעדוש, לאה כהן, עפרה  
רייס, איילת שטרן, ויקי ניגרי, נריה אליעש, בת אורן מזעקי, צוות יעצות  
ומדריכות במ"ה וכישורי חיים "שותפות לדרך בית יציב"

**צוות היגוי:**

יערה פריד ואילה שוה

**עריכה לשונית:**

אתי אורלב ובת שבע סיאני, מינהל החינוך הדתי

**הפקה:**

סטודיו "שחר שושנה"

**סדר ועיצוב:**

גף הפרסומים, משרד החינוך

**הוצאה לאור:**

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Hemed>

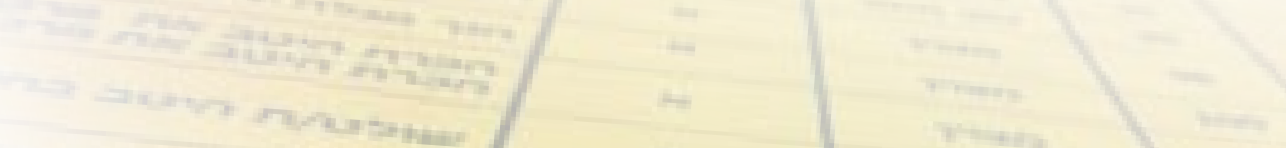
**כתובת אתר המינהל:**

תודה למנהלי וליעצות בתי הספר שתרמו לתכנית רעיונות ותכנים:  
בית חינוך חמ"ד פדואל, אולפנת חמ"ד צביה רבבה, בית חינוך חמ"ד אהבת יצחק כוכב השחר,  
בית חינוך חמ"ד פסגות, בית חינוך חמ"ד יובלים אורנית, בית חינוך חמ"ד יהודה הלוי, בית חינוך  
חמ"ד אור השחר

## תוכן העניינים

### פרקי מבוא

- 7 • חזון החמ"ד
- 9 • ברכת השר
- 11 • הקדמה / ראש מינהל החינוך הדתי
- 13 • דברי פתיחה / צוות הכותבות
- 15 • סדנה א: הכשרת הלבבות לקראת מסע אל התעודה
- 20 • סדנה ב: הכשרת הלבבות לקראת מפגש עם הורים
- שער א: שיח של תהודה - יצירת מרחב של משמעות בבית הספר  
(מבוא תיאורטי)
- 29 • פרק א: משוב מקדם למידה / הרב ד"ר אברהם ליפשיץ
- 33 • פרק ב: חינוך ומשמעות החיים / פרופ' שמעון אזולאי
- 43 • פרק ג: שיח של חוזקות במערכת הבית ספרית / רבקה הלינגר ומרים קורן
- 49 • פרק ד: משוב שוטף מקדם למידה טובה / פרופ' יורם הרפז ומאיה בז'ז' שוורץ
- 55 • פרק ה: אתיקה בשיח פדגוגי - דיאלוג עם הורים ותלמידים / חלי ברק-שטיין
- 87 • פרק ו: טכניקות וכלים לקיום שיחה אישית אפקטיבית בין מורה לתלמיד / ערן רון
- שער ב: המסע אל התעודה - חמישה מרחבי משמעות בשגרת העבודה  
הבית ספרית (פרקים מעשיים)
- 97 • פרק א: מרחב של משמעות - אספת הורים כללית "אחרת"
- 121 • פרק ב: מרחב של משמעות - ישיבה פדגוגית "אחרת"
- 141 • פרק ג: מרחב של משמעות - אספת מורים-תלמידים
- 161 • פרק ד: מרחב של משמעות - אספת הורים פרטנית
- 181 • פרק ה: מרחב של משמעות - ביקורי בית

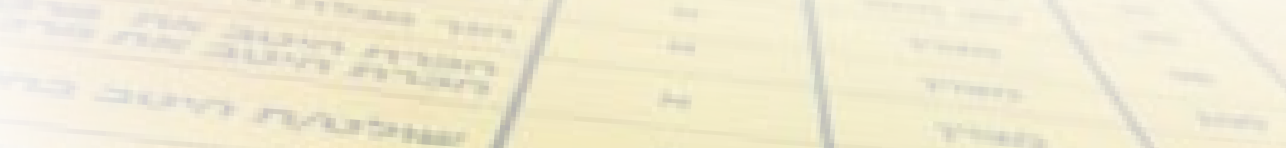




# פרקי מבוא

מרחבי משמעות בשגרות  
ההערכה הבית ספריות

---



# חזון החמ"ד

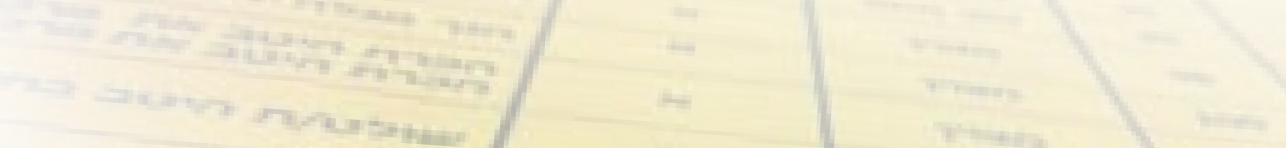
## החינוך הממלכתי דתי

בעזרת צור ישראל וגואלו  
שב העם היהודי לארץ ישראל  
והקים בה את ביתו הלאומי,  
ובכלל זה את מוסדות המדינה,  
משרד החינוך ואגפיו.

מנהל החינוך הדתי על ראשיו, מנכ"י, מנהליו, מפקחיו וחברי מועצת החמ"ד, מחויבים לחינוך ילדי ישראל ליראת שמים ולחיי תורה ומצוות באהבה. אנו פועלים כדי להתקרב ולקרב אל אבינו שבשמים - מתוך אמונה עמוקה והשקפת עולם מגובשת ושקולה, מתוך מחויבות לחינוך כשליחות לכלל ישראל, מתוך שאיפה לשותפות ביצירת חברת מופת ומתוך מחויבות לתורה ולהלכה. בתי החינוך של החמ"ד הם כמשפחה עבור כל הבאים בשעריהם: תלמידים, הורים, מורים ומנהלים - בית חינוך כמשפחה. בתי החינוך של החמ"ד הם בתים של תורה, של יראת שמים ואהבת ה' ושל מידות טובות ודרך ארץ. בתי החינוך של החמ"ד מעודדים טיפוח זהות אישית ציונית-דתית חברתית-אזרחית. בתי חינוך של החמ"ד מלמדים באהבה ומחזקים את רוח האדם. בתי החינוך של החמ"ד מקדמים למידה משמעותית, חדוות הדעת ומצוינות.

### מטרות החינוך הממלכתי דתי:

**בין אדם לעצמו:** חינוך למידות טובות ושאיפה לצמיחה מתמדת ולמצוינות בכל תחומי החיים.  
**בין אדם לאלוהים:** חינוך לאמונה בקב"ה, לאהבת ה', ליראת שמים ולחיי תורה ומצוות.  
**בין אדם לזולתו:** חינוך להכרת מעלת האדם, הנברא בצלם אלוהים, ולדבקות בכלל הגדול של "ואהבת לרעך כמוך" ובמצוות הנובעות ממנו.  
**בין אדם לעמו:** חינוך לאהבת כלל ישראל, מתוך אחריות אישית ומעורבות חברתית.  
**בין אדם לארצו ולמדינתו:** חינוך לאהבת הארץ, להכרה בערכה הרוחני, הלאומי וההיסטורי של מדינת ישראל, לאחריות לעתיד המדינה ולנכונות לפעול למענה.





# ברכת השר

## המסע אל התעודה בחמ"ד

**"אֲנִיגְנוֹס אִישׁ סוֹכּוֹ קָבֵל מִשְׁמֵעוֹן הַצְּדִיק. הוּא הֵיָה אוֹמֵר, אֶל תְּהִי כְעֶבְדִים הַמְשַׁמְשִׁין אֶת הָרֵב  
עַל מְנַת לְקַבֵּל פָּרֶס, אֶלָּא הוּוּ כְעֶבְדִים הַמְשַׁמְשִׁין אֶת הָרֵב שְׁלֵא עַל מְנַת לְקַבֵּל פָּרֶס, וְיֵהי מוֹרָא  
שְׁמַיִם עֲלֵיכֶם"**

(אבות א, ג)

מערכת החינוך מעריכה את תלמידיה במגוון דרכים: ישיבות פדגוגיות, אסיפות הורים, ביקורי בית. אחת הדרכים היא תעודת הערכה.

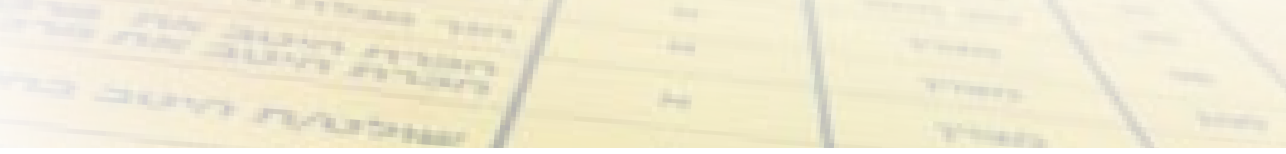
תעודת הערכה לתלמיד, מלבד היותה משקפת את יכולות התלמיד ואת מידותיו, משקפת במידה לא פחותה את ה"אני מאמין" החינוכי של בית הספר המעניק אותה. במבנה התעודה ובסדר התכנים באה לידי ביטוי מידת החשיבות המיוחסת ללימוד, לעמל, להתנהגות ולעשייה החברתית. הערכת התלמיד היא חלק משמעותי מן העשייה הבית ספרית.

מינהל החינוך הדתי פיתח תכנית פדגוגית שכותרתה "בית חינוך כמשפחה", המבקשת לקיים קשרי מורה-תלמיד המבוססים על אהבה ואמון, שייכות וחיבור למוסד החינוכי. התכנית, אשר באה לידי ביטוי בתכניות הוראה-למידה-ערכים, משפיעה רבות גם על אופי התעודה המחולקת לתלמידי החמ"ד: התעודה - חמ"ד של תעודה - נותנת לתלמיד משוב תוך שימת דגש על תהליך של העצמה אישית, משקפת הישגים ביחס למטרות ויעדים שהוגדרו במשותף ומהווה חלק משיח של "חוזקות" התורם להעצמה ולהתקדמות של הפרט והכלל.

מינהל החמ"ד הרחיב את היריעה לכדי תפיסה כוללת, וכעת, בחוברת שלפניכם, מוצגים עקרונות התפיסה וכלים שיסייעו להכניס אותה לשגרת העבודה בבית הספר. ביסוד התפיסה עומדת השאיפה לעקוב אחר הלמידה וההתפתחות של התלמיד, לחזק במקום שצריך חיזוק ולנהל תהליכים מתוך שיח משותף. אסיפת ההורים, ישיבות הציונים של צוות ההוראה ומפגשי מורה-תלמיד נועדו כולם לסייע בהשגת מטרה זו.

אני מאמין שהתפיסה החינוכית המוצגת בחוברת שלפניכם תקדם את הלמידה המשמעותית בקרב התלמידים ותסייע בהתקדמותם הלימודית מתוך הנעה פנימית ושמחת הלמידה. היא תתרום גם לפיתוח דרכי הלמידה ולחיזוק יחסי הקרבה והאכפתיות בין מורה לתלמיד - שניהם חשובים ומהווים בסיס להיותו של בית הספר בית חינוך, שבו לומד התלמיד ב"מקום שלבו חפץ", וזהו אכן "בית חינוך כמשפחה".





# הקדמה

## הרב ד"ר אברהם ליפשיץ, ראש מינהל החמ"ד

מנהיגי חינוך יקרים,

ברכות וה' עמכם.

לאחרונה התפרסמו ממצאי מחקר הבוחן את תפקוד המוח בהוראה ובלמידה (מכללה אקדמית אחוזה, 2016).

ממצאי המחקר מרתקים. בין היתר נמצא שרגשות משפיעים על יכולת הלמידה: אקלים מיטבי בכיתה ובבית הספר תומך ביכולות הלמידה, לחץ משבש את קליטתו של מידע חדש, לחץ כרוני משחרר חומרים שהורסים תאי עצב במרכזי הזיכרון במוח. כמו כן מצאו במחקר שהאקלים החברתי והתרבותי של בית הספר קשור בלימוד משמעותי: אווירה חברתית, העשרות סביבתיות, האזנה למוזיקה וכיו"ב - משפיעות השפעה ניכרת על התפתחות המוח.

"נפש האדם היא אחת", כתב הרמב"ם. היחס לתלמיד משפיע על הלמידה שלו. תלמיד שמרגיש אהוב, נוכח, שידוע שיש מי שרואה אותו ודואג לומר לו זאת - לומד טוב יותר. מהמחקר האחרון למדנו שהמוח, פיזיולוגית, מגיב בהתאם.

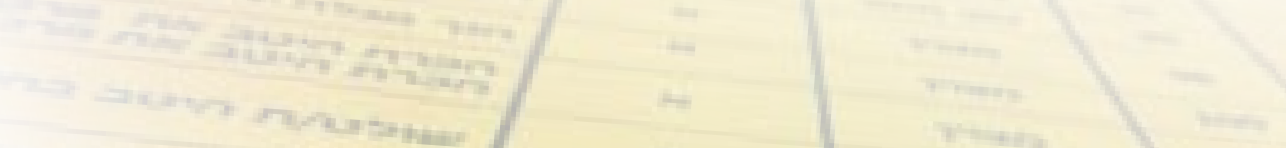
מוסדות חינוך רבים בחמ"ד נעזרו בחוברת שהוצאנו, "מתעודה לתהודה". בתי ספר רבים ראו במתן התעודות הזדמנות גדולה למפגש בונה ומעצב. "חמ"ד של תעודה" גרם לרבים מאתנו לראות בתעודה הזדמנות לתהודה - להקשבה, להדהוד; הזדמנות לחיבור טוב יותר של המשולש הורה-תלמיד-מורה.

קקומה נוספת, מתוך העשייה הרבה והחיבור לשטח ולבקשת רבים מאנשי החינוך, אנו מוציאים את "מתעודה לתהודה 2" או "מסע אל התעודה". החומר העיוני יוכל לסייע לנו לפתוח דיון בחדרי המורים על הדיוק בהגדרת תפקיד הישיבה הפדגוגית, על בירור עמוק של מה אנו מבקשים להשיג באסיפות ההורים, על חדר המורים - כיתת המנהל (נתינת תעודה לכל מורה) ועוד.

גם ההצעות המעשיות שעלו מהשדה יפתחו צוהר לחידוש המערכת הארגונית שמאפשרת מפגשים נכונים ובונים בין מורה לתלמיד, בין מורה להורה ובין הורה לתלמיד. ההמלצות על ביקורי בית, השאיפה להעמיק במשוב מקדם למידה, הרצון להתמקד בחוזקות התלמיד - כל אלה יוכלו לסייע לנו לטפס עוד ועוד בחיזוק האקלים המיטבי ובחינוך תלמידינו לטוב ולישר. תודה גדולה למיכל, למרים, לאדווה, ליעל, לזהבה ולכל הצוות על התוצר הנפלא.

המשך הצלחה רבה בעבודת הקודש,

**אברהם**



## דברי פתיחה

”בתי החינוך של החמ”ד הם כמשפחה עבור כל הבאים בשעריהם: תלמידים, הורים, מורים ומנהלים (...) בתי החינוך של החמ”ד מלמדים באהבה ומחזקים את רוח האדם”.

(מתוך חזון החמ”ד)

### מנהלים, יועצים, רכזי חינוך חברתי ערכי, רכזי למידה ולב, מחנכים ומורים יקרים,

חוברת זו ממשכה את התהליך החינוכי שהחל בחוברת ”מתעודה לתהודה” אשר יצאה לאור בשנת תשע”ג. בתהליך ”מתעודה לתהודה” שאפנו לחולל שינוי, ולהביא לכך שתפקידה של התעודה לא יהיה רק תיעוד, דיווח ויידוע של ההורים על אודות ביצועי ילדיהם, אלא הרבה מעבר לכך. רצינו שהתעודה תהווה שיא לתהליך פנימי אשר מחולל הדים ומשפיע על תהליך הלמידה, הצמיחה וההתפתחות של הילד במישורים הרגשיים, החברתיים והלימודיים שלו.

במהלך השנים שחלפו מאז זכינו לראות ברכה רבה בבתי החינוך של החמ”ד, ולהיווכח שאכן יום קבלת התעודות הוא יום שיא בית ספרי, אשר בו התלמיד, צוותי המורים וההורים שותפים בתהליך ההערכה והתהודה של החוויה הבית ספרית כולה. אפילו גיליון התעודה עצמו נראה שונה, ייחודי, יצירתי ויש בו הבעה למכלול גדול יותר של חוויות בית ספריות, ולא רק של ביצועים לימודיים כבעבר. בחוברת זו אנו מבקשים להעמיק ולהרחיב את התהליך הזה ולהתבונן במכלול שגרות ההערכה הבית ספריות ובכל נקודות הממשק בין בית הספר להורי התלמיד לאורך כל מחצית. שאיפתנו היא להנחיל שיח שמייצר תהודה בכל התחנות לאורך הדרך: החל מאסיפת ההורים הכללית, דרך ישיבות פדגוגיות, אסיפות הורים פרטניות ואסיפות מורים-תלמידים וכלה בביקורי בית. שיח זה יתאפיין בכמה רכיבים:

- שיח שבו שואלים שאלות פתוחות ולא קובעים קביעות נחרצות
- שיח הכולל רכיבים של הנחיה, שיש בה מקום לריבוי וגיוון דעות
- שיח אשר יעסוק באיתור וטיפול חוזקות של כל תלמיד באשר הוא
- שיח שיש בו משוב מקדם למידה במקום מתן ציונים ”בשים”

שאיפתנו היא שמתוך השימוש ברכיבי השיח האלו יהפכו שגרות ההערכה הבית ספריות הקבועות למרחבי משמעות עבור התלמיד, מרחבים שיש בהם נראות למעשיו ולתפקודיו כלומד, כחבר וכשותף, ונראות זו מעניקה לו העצמה אישית, אמון בחוזקותיו ותחושת הצלחה. בתי חינוך אשר יצליחו להטמיע רכיבים אלו בשיח הפדגוגי בבית הספר עתידים לראות ברכה באקלים הבית

ספרי ובתחושת השייכות של הלומדים והוריהם לקהילת בית הספר. בבתי החינוך הללו יהיה אפשר לחוות באופן עמוק את המודל החינוכי שאנו מבקשים לכונן, "בית חינוך כמשפחה". תודה עמוקה ללאה לוי, מדריכת במ"ה ארצית, לזוהרה פלורסהיים, המפקחת הארצית על הייעוץ, לצוות מדריכות במ"ה וכישורי חיים ולקבוצת "שותפות לדרך בית יציב" אשר לומדת את נושא "המסע אל התעודה" זה חודשים ושותפה בחלקים רבים מחוברת זו.

בהצלחה רבה לכל העוסקים במלאכה, ויהי רצון שנזכה לראות ברכה במעשה ידינו.

**מיכל דה האן**, סגנית ראש המינהל

**מרים קורן**, ראש תחום תכנים ותכניות בחמ"ד

**אדווה זיידמן**, מדריכת כישורי חיים ובמ"ה, צוות תכנים ותכניות חמ"ד

**יעל קופרשטוק**, מדריכה במינהל חברה ונוער, צוות תכנים ותכניות חמ"ד

**ד"ר זהבה לזרוביץ**, צוות תכנים ותכניות חמ"ד



# סדנה א: להכשרת הלבבות

## עבודה עם הצוות במסגרת המסע אל התעודה

### רציונל

מתוך הערכה לפועלם החינוכי של בתי הספר וצוותי החינוך ומתוך התחברות לרצון המשותף העומד בבסיס עבודתו של כל איש חינוך באשר הוא - להיטיב עם תלמידיו ולאפשר להם להוציא את הכוחות הגלומים בהם מן הכוח אל הפועל באופן מיטבי, נבקש להתבונן בשגרה הבית ספרית וללמוד יחד דרכים חדשות לשפר אותה, להעשיר ולהעמיק את מערכות היחסים בין צוותי החינוך לתלמידים ולאפשר למידה וצמיחה מיטביות.

### מטרות

1. לאפשר לצוות בית הספר להרחיב את נקודת המבט, להיחשף לתפיסות וגישות שונות וללמוד כיצד הן עשויות לתרום לשיפור העשייה החינוכית ולקידומה.
2. לתרגם את התאוריה לפרקטיקה - לברר דרכי יישום מעשי של התפיסות והעקרונות שנלמדו.
3. ליישם את הפרקטיקות שנלמדו במרחב הבית ספרי לטובת צמיחה וחיזוק של העשייה החינוכית על פני שגרות ההערכה השונות בבית הספר, לאור התפיסות הנ"ל.

### קהל יעד

כלל צוות המורים

### הכנה לקראת הסדנה

- מנחה הסדנה יבקש מן המשתתפים לקרוא מאמר / לצפות בסרטון לקראת הסדנה. המנחה יחלק את החומרים כך שיהיה מספר שווה של משתתפים שיעסקו בכל אחד מחומרי ההכנה.
- המנחה יבקש מכל משתתף להעלות על הכתב משהו שהוא לוקח אתו מהסרט / מהמאמר: תובנה, עיקרון חשוב, מסר משמעותי, כלי לעבודה חינוכית וכדו'. את מה שכתבו יתבקשו המשתתפים להביא עמם לסדנה.

## המאמרים והסרטונים:

למידה רפלקטיבית / הרב יוסי פרומן



**אתר לב לדעת; סרטון 6:27 1117** <http://www.levladaat.org/content/>

הסרטון עוסק בתפקידו של המורה כמי שמאפשר לתלמיד לראות את עצמו ולהכיר את דרך הלמידה הנכונה והמתאימה ביותר עבורו מתוך מגוון דרכי הלמידה הקיימות, כדי שיוכל להתמיד בלמידה מיטבית לאורך זמן.



חינוך ומשמעות החיים / ד"ר שמעון אזולאי

**אתר לב לדעת; מאמר 411** <http://www.levladaat.org/content/411>

המאמר עוסק בשאלות מהותיות, כגון: האם יש קשר בין חינוך ובין שאלת משמעות החיים? כיצד נוכחת שאלת המשמעות בחיי בית הספר בכלל, ובחיי המורה ובעבודתו בפרט?



חינוך כרפואה מונעת / הרב ד"ר מיכאל אבולעפיה

**אתר לב לדעת; סרטון 14:46** [https://www.youtube.com/](https://www.youtube.com/watch?v=RZX32rCxFww)

[watch?v=RZX32rCxFww](https://www.youtube.com/watch?v=RZX32rCxFww)

הסרטון עוסק בתפקידו של המורה כ"מגדל רוח ונשמה של ילד" ובבנייה הנדרשת של כוחות המורה כך שיוכל להעצים את תלמידיו, לחזק את הערכתם העצמית ולפתח את כוחות הנפש שלהם לצורך התמודדות נכונה עם המציאות.



עקרונות בעיצוב הוראה משמעותית / ד"ר שמעון אזולאי

**אתר ברנקו וייס; סרטון 12:28** <https://www.youtube.com/watch?v=D9qPxLH1H6A>

הסרטון מעורר מחשבות על כוחו של המורה להפוך דברים סתמיים למשמעותיים ועל תפקידו הייחודי עבור התלמידים השקופים שאינם רוצים להיות כאלה.



על מה משפיע המורה המשפיע / פרופ' ישעיהו תדמור

**אתר לב לדעת; מאמר 64** <http://www.levladaat.org/content/64>

סיכום ביניים של מחקר שמטרתו להבין את מגמתה של החוויה החינוכית וכיצד משפיע מורה משמעותי על חיי תלמידיו.





## הוראה דיאלוגית – פוטנציאל ענק מחכה להגשמה / נמרוד אלוני



<http://www.smkb.ac.il/> **אתר מכללת סמינר הקיבוצים; מאמר**

[educational-thought/more-publications-articles/great-potential](http://www.smkb.ac.il/educational-thought/more-publications-articles/great-potential)

המאמר מגדיר מהי ההוראה דיאלוגית ומהן מטרותיה ומצביע על הקשיים ביישומה ועל דרכי התמודדות אפשריות.



## הוראה ולמידה דיאלוגית – יעדים וגורמי חסימה / פרופ' אייל נווה

<http://www.levladaat.org/content/20> **אתר לב לדעת; מאמר**

המאמר מציג את גישת ההוראה הדיאלוגית, המאמינה שהצלחה חינוכית אפשרית רק אם מזמנים לתלמידים התנסויות חיים ממשיות באותן איכויות ותכונות שמן הראוי שירכשו ויפתחו, ושניתן לעשות זאת רק באמצעות דיאלוגים חינוכיים ואינטימיים בין מורים לתלמידיהם.

## מהלך הסדנה:

### שלב א - קבוצתי

המנחה יחלק את המשתתפים לקבוצות לפי החומרים שהכינו, כך שתתקבלנה חמש קבוצות שעסקו בחומרים שונים לקראת הסדנה. המנחה יבקש מכל אחד מהמשתתפים לחלוק עם חבריו לקבוצה את התובנה / האמירה / הנקודה המשמעותית ביותר בעיניו מתוך הסרט / המאמר שהכין לקראת הסדנה. המנחה יזמין את הקבוצות השונות לנהל דיון על הנקודות שהועלו ועל משמעותן לעשייה החינוכית בבית הספר. המנחה ייתן לכל קבוצה דפים כמספר חברי הקבוצה. יבקש שבתום הדיון ינסחו המשתתפים ככל קבוצה עיקרון חינוכי אחד שנובע מהלמידה הקבוצתית, עיקרון שהקבוצה כולה תופסת כמשמעותי ובעל השפעה מיטיבה על העשייה החינוכית בבית הספר. כל אחד מהמשתתפים ירשום את העיקרון על הדף שלו. המנחה יציע למשתתפים לנסח את העיקרון כסלוגן, ככלי עבודה או בכל דרך אחרת העולה על דעתם של חברי הקבוצה.

### שלב ב - קבוצתי

- המנחה יחלק את הקבוצות מחדש, כך שבכל קבוצה יהיה נציג מכל אחת מהקבוצות הקודמות. המנחה יבקש מכל אחד מהמשתתפים להציג בפני חברי הקבוצה שלו את הידע שרכש בקבוצת הלמידה ואת העיקרון שניסח יחד עם הקבוצה הקודמת, מתוך למידת החומר שפגשו במאמר או בסרטון.

- לאחר שחברי הקבוצה החדשה נחשפו לעקרונות מתוך התפיסות השונות, המנחה יבקש מכל אחת מהקבוצות להתמקד באחת התחנות של המסע אל התעודה:

1. אסיפת הורים כללית
2. אסיפת מורים-תלמידים
3. ישיבה פדגוגית
4. אסיפת הורים פרטנית
5. ביקורי בית

(הערה למנחה: בצוות קטן אפשר לבחור רק 3-4 תחנות ולהתמקד בהן)

- כל קבוצה תקבל גיליון נייר ועליו שם התחנה. המנחה יזמין כל אחת מהקבוצות להתבונן בתחנה שקיבלה לאור התובנות שעלו מהלמידה הקבוצתית ולכתוב על הגיליון את תשובותיהם לשאלות הללו:

1. האם העקרונות השונים באים לידי ביטוי בשגרת ההערכה במסגרת תחנה זו? כיצד?
2. אם לא - האם ניתן להביאם לידי ביטוי על מנת להעצים ולהרחיב את העשייה החינוכית במרחב זה? כיצד?
3. מה לדעתכם צפויה להיות התרומה של יישום "השפות החדשות" הללו בתחנה הזו בפרט ובעשייה החינוכית בבית הספר בכלל?

## שלב ג - במליאה

נציגי הקבוצות השונות יתלו על הלוח את הגיליונות שעבדו עליהם ויציגו את התובנות שלהם לגבי אפשרויות יישום העקרונות שנלמדו בתחנות השונות של שגרות ההערכה בבית הספר והתועלות הצפויות לצמוח מכך.

## סיכום

- ניתן ליצור "ענן מילים" (word cloud) שיכיל את הרעיונות, המילים והביטויים השונים שעלו בסיכומי הקבוצות ולתלות אותו בחדר המורים כדי לאסוף את הרעיונות שעלו בתהליך הלמידה המשותפת ולהנכיח אותם בשגרת היומיום של בית הספר.



<https://digitalpedagogy.co/tag/%D7%A2%D7%A0%D7%9F-%D7%9E%D7%99%D7%9C%D7%99%D7%9D>

[מדריך מצולם ליצירת ענן מילים - מינהל התקשוב](#)



- מומלץ להקים צוותים ייעודיים שיבחנו את יישום העקרונות שנלמדו בתחנות השונות.
- מומלץ לאסוף את התובנות השונות ולקיים תהליך המשך שבו צוות בחכמ"ה יבחן את יישומן בשגרות ההערכה בבית הספר.
- מומלץ להציב תיבת רעיונות בחדר המורים עבור מורים שיש להם רעיונות נוספים בעקבות הסדנה והלמידה המשותפת של ה"שפות" החינוכיות השונות.



# סדנה ב: להכשרת הלבבות

## עבודה עם הורים במסגרת המסע אל התעודה

### רציונל

המפגש עם הורי התלמידים הוא ציר רוחבי שמלווה את חמשת מרחבי המשמעות הנידונים בחוברת ומשותף לכולם, בין שמדובר במפגש ישיר, כגון אסיפת הורים כללית, אסיפת הורים פרטנית וביקורי בית, ובין שמדובר במפגש עקיף, כגון ישיבות פדגוגיות ואסיפת תלמידים - שבהן ההורה אינו נוכח, אבל ראוי שיהיה מעודכן ומעורב בנעשה בהן.

### מטרות המפגש

1. לברר עמדות אישיות לגבי עבודה עם הורים.
2. לזהות את מוקדי האתגר בעבודה עם הורים.
3. להציע דרך להתמודדות עם מוקדי הקושי והאתגר.

### קהל יעד: צוות הייעוץ במפגש עמיתים

### מהלך

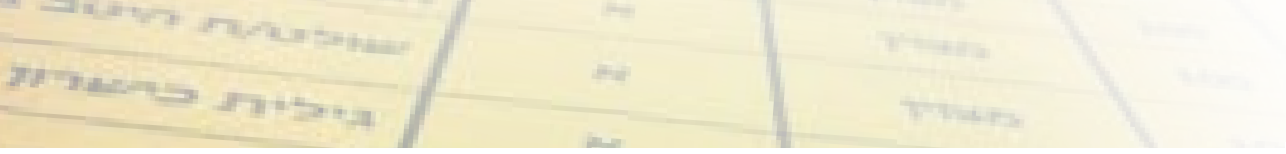
**פתיחה:** המנחה יציג את עצמו, את תפקידיו ואת מטרותיו במפגש הזה.

### חלק א - מיפוי

המנחה יפזר על הרצפה דפים עם מילים (נספח 1):

**מכעים, מאיים, "חופר", מרגש, משמח, ממלא במשמעות, מרוקן, "מייבש", מטריד, מעייף, מאתגר, הכרחי לעבודה, ממלא סיפוק, נותן כוח, דורש שיתוף פעולה, דורש מאמץ, דורש עבודה אישית, מסקרן, משעמם, בא מתוך כפייה, בא מתוך בחירה, בלתי נסבל, כבוד, הערכה, רגישות, התנגדות, חברי, נעים, מחמם לב, שאיפה, כישלון, הצלחה, אחריות, הכחשה, מאבק, השלמה**





המנחה יחלק למשתתפים דפים ועטים, ויבקש מהם להביט במילים שעל הרצפה. המשתתפים יתבקשו לנוע ולעמוד על המילה שנכונה להם בזמן שהמנחה יקריא היגדים / שאלות ביחס לעבודה עם הורים. כל מילה / מילים שהם בוחרים - עליהם לכתוב על דף ההיגדים:

- מה מעורר בי מפגש עם הורים?
- מה מרגישים הורים כשהם מגיעים לבית הספר?
- אילו מילים עולות בצוות שלי בשיח על עבודה עם הורים?
- שותפות הורית בשבילי זה...
- אילו שתי מילים מייצגות קונפליקט שיש בי ביחס לעבודה עם הורים?
- הכוח הנדרש להצלחה בעבודה עם הורים הוא...
- מה אתה חש לגבי עמידה מול הורה אחד
- מה אתה חש לגבי עמידה מול קבוצת הורים
- מה אתה חש לגבי טלפונים עם הורים
- דיבור עם הורים סביב קושי של ילדם מעורר...
- לקראת אסיפת הורים, מה עולה בצוות?
- עמדת בית הספר ביחס לשותפות הורים בסוגיות חינוכיות
- שינוי עמדות של הורים ביחס לבית הספר דורש...
- שינוי עמדות של הצוות ביחס להורים דורש...

**עבודה אישית** - כל משתתף יקבל דף גדול ויתבקש להעתיק אליו את המילים שנכתבו בדף הקטן. כשהוא כותב את המילים על הדף הגדול, עליו "לעצב" אותן כך שיהוו מעין מפה של עמדתו הפנימית ביחס לקשר עם הורים. ניתן לעשות זאת באמצעות חלוקה לקבוצות, הצבת המילים על ציר וכד'.

**עבודה בזוגות** - כל זוג יתבקש, ללא מילים, להעמיד את הדפים זה מול זה. כל אחד יצטרך לנסח תובנה ביחס לעבודת חברו, ולשתף אותו בתובנה.

## דיון במליאה

אילו תחושות עלו בי בעבודה? מה הפתיע אותי? מה התחדד לי?  
המפות מגדירות לנו לאילו יעדים עלינו לשאוף, האם מישהו יכול לחשוב לאן הוא רוצה ללכת עם  
זה הלאה?

## חלק ב - הזמנה לשינוי

המנחה יפזר כרטיסיות דפוסיות הורים (נספח 2). כל זוג יצטרך לבחור טיפוס הורי שמעורר בו  
התנגדות / שיש לו קושי בהתמודדות אתו.  
כל זוג יתבקש "להיכנס לנעליו" של הטיפוס (ממש להחליט על המצב המשפחתי, הגיל, העבודה  
וכו.). המשחק יהיה בשתי זוויות: הנשית והגברית. אחד ישחק את האבא ואחד את האימא.  
המנחה יערוך "מיני אסיפת הורים כללית", ויבקש לדון עם ההורים על נושא משמעותי (למשל  
סמארטפונים, נושא בווער שיש עליו מחלוקת בבית הספר).  
לאחר המשחק ישאל המנחה: איך הייתה התחושה? האם ניתן להבין ללבו של הטיפוס? מה מניע  
אותו? בתיאטרון אנו קוראים לעבודה משחקית על דמות "חיפוש הרצון והמצב" - מה הרצון של  
הטיפוס? ובאיזה מצב הוא נמצא?  
הזמנה לשינוי - לאור ההתבוננות הפנימית, אולי אפשר להצמיד להורה תואר חדש שנובע  
מהעמידה האישית שלי מולו? לדוגמה: כלפי הטיפוס ההורי ה"לחוץ", ננסח מחדש: "הורה הזקוק  
לרשת ביטחון".

## סיום - נקודות למחשבה

חז"ל מלמדים אותנו בגמרא: "הנותן פת לתינוק, חייב להודיע לאמו" (שבת י, ע"ב). רש"י מסביר:  
סימן, אות יעשה לו - מורח לו על פניו, ותשאלהו אמו: מי עשה לך כך וכך? וידעו שכיבדו את הילד,  
שתרבה אהבה, אחווה וחיבה.  
החיבור העמוק של "שותפות הורית" באקלים הבית ספרי הוא בענווה הנדרשת מהנותן ליידע  
ולשתף את ההורים בנתינה שלו. ענווה זו מאפשרת שיח שווה בין שני הגורמים השותפים בחינוכו  
של הילד. כשהשיח בין המנחה להורה הוא שיח מכבד ומבין, הבא ממקום של הערכה הדדית,  
הרי אנו יכולים לספק תמיכה אמיתית לילד בהתמודדות עם קשייו ולאפשר לו גדילה במרחב של  
אחווה וחיבה.



# כרטיסי רגשות ומחשבות

ממלא במשמעות	משמח 	מרגש	"חופר"	מאיים	מכעיס
הכרחי לעבודה	מאתגר	מעייף	מטריד 	"מייבש"	מרוקן
מסקרן	דורש עבודה אישית	דורש מאמץ	דורש שיתוף פעולה	נותן כוח 	ממלא סיפוק
הערכה 	כבוד	בלתי נסבל	באמתוך בחירה	באמתוך כפייה	משעמם
שאיפה	מחמם לב 	נעים	חברי	התנגדות 	רגישות
השלמה	מאבק	הכחשה	אחריות	הצלחה	כישלון 

## דפוסי הורים

מתוך הכתבה "כאלה אנחנו - 11 דפוסי הורים שכל מורה פגש או יפגוש", הד החינוך, אוגוסט 2009

### 1. ההורה אסיר התודה

בית הספר עשה לו טוב בעבר ובעיקר לילדיו שלמדו או לומדים בו. הוא רוצה לגמול טובה על טובה. הוא לא מבין מה כל הטענות האלה על בית הספר. בית הספר נתן לו ולילדיו צ'אנס והוא מחזיר ותומך בו בכל הזדמנות.

### 2. ההורה האכפתי

הורה שמעורב בתחום הציבורי, מוועד הבית עד ועד עובדים. אכפת לו מה שקורה מסביב ומסביב נמצא גם בית הספר, אז הוא מעורב בו במידת האפשר. הוא מדבר יפה בימי הורים ומדרכן את כולם לגלות אכפתיות למה שקורה.

### 3. ההורה האמביציוני

הורה שרוצה ילד "מוצלח", כזה שיביא לו (והוא יראה לקרובים) תעודות טובות ובגרויות עם חמש יחידות בהכול. לדעתו הילד שלו מחונן (למרות שלא עבר את הבדיקות למחוננים), ומי שלא מאמין, שיחכה לתעודות. התעודות הן שלב במטרה הסופית: מקצוע יוקרתי, משהו שאפשר לספר עליו בגאווה ולהרגיש ש"עשיתי את זה".

### 4. ההורה הביקורתית

הורה שלא מאמין במוסד שנקרא בית ספר. כל דבר חשוב שהילד ילמד, הוא ילמד בבית. בית הספר לדעתו הוא מוסד של המאה התשע עשרה, שמשעמם את הילדים ואינו תורם להתפתחותם. אין לו עניין רב בתעודות (הטובות) שהילד מביא, כי הוא לא מעריך את המוסד שמנפיק אותן.

### 5. ההורה הדו פרצופי

הורה שדורש שבית הספר "יחזיק קצר" את הילדים בכלל ואת הילדים "המופרעים" בפרט, אבל אם וכאשר מענישים את הילד שלו, הוא מתלונן שבית הספר נוקט יד קשה מדי.





## דפוסי הורים

מתוך הכתבה "כאלה אנחנו - 11 דפוסי הורים שכל מורה פגש או יפגוש", הד החינוך, אוגוסט 2009

### 6. ההורה ההומלס

הורה שמחפש חמימות אנושית, מסגרת שתקלוט אותו, שתזהה ותכבד אותו. המוטיבציה שלו עשויה להיות מפוקפקת, אך העשייה מועילה.

### 7. ההורה החרד והמכבד

הורה שחרד מפני המומחיות של המורים בפרט ובית הספר בכלל ומכבד אותם. כאשר מזמינים אותו ליום הורים למשל הוא מגיב בחרדה ועושה הרבה כבוד למורים ולמנהל המשכילים והסמכותיים ("אם מה שהמורה אומרת נכון, אנחנו כבר נטפל בילד").

### 8. ההורה המוקסם

הורה שמוקסם ממה שקורה בבית הספר: מהנעורים התוססים, מהמורים, מתחושת המשמעות שיש בבית הספר. העבודה שלו די משעממת, ובבית הספר יש אינטראקציות אנרגטיות.

### 9. ההורה המצפה לנס

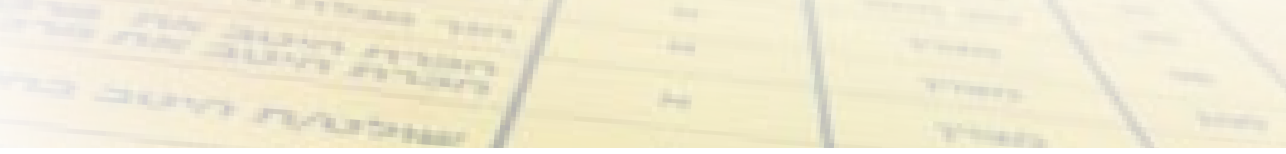
הורה חסר אונים ומיואש שאיבד שליטה על הילד ומצפה שבית הספר יעשה מהילד "בן אדם". הוא לא הצליח (הילד מתנהגר רע בבית ובשכונה) והוא מקווה שבית הספר יחולל נס (שיחזיקו את הילד קצר לכל הפחות).

### 10. ההורה המשועמם

הורה מסודר כלכלית או כזה שאינו מוצא עצמו בעבודה והופך את בית הספר למרכז חייו: מתערב בכל פרט, משחק אותה כאילו מורה, מטריד, אבל גם תורם פה ושם.

### 11. ההורה המשליך

הורה שמשליך על בית הספר את תסכוליו מהעבר: בית הספר עשה לו, לדעתו, עוול (הוא נחשב לתלמיד "מופרע" וגמר בלי בגרות), והוא מגיע לבית הספר טעון, כדי לתקן את העוול ולסגור חשבון עם מה שעשו לו כשהיה תלמיד (עכשיו עושים אותו דבר לבנו).





# טער א

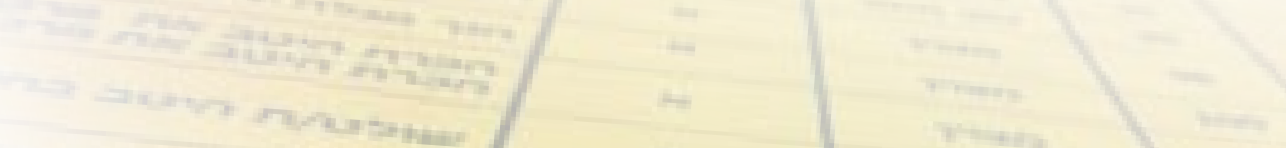
שיח של תהודה -

יצירת מרחב של משמעות

בבית הספר (מבוא תיאורטי)

- 
- ✓ פרק א: משוב מקדם למידה / הרב ד"ר אברהם ליפשיץ
  - ✓ פרק ב: חינוך ומשמעות החיים / ד"ר שמעון אזולאי
  - ✓ פרק ג: שיח של חוזקות במערכת הבית ספרית / רבקה הלינגר ומרים קורן
  - ✓ פרק ד: משוב שוטף מקדם למידה טובה / מאיה בוזז שוורץ ויורם הרפז
  - ✓ פרק ה: אתיקה בשיח פדגוגי-דיאלוג עם הורים ותלמידים / חלי ברק-שטיין
  - ✓ פרק ו: טכניקות וכלים לקיום שיחה אישית אפקטיבית בין מורה לתלמיד / ערן רון

תודה לכל כותבי המאמרים על שיתוף הדברים



# פרק א: משוב מקדם למידה

## הרב ד"ר אברהם ליפשיץ\*

אורית, מנהלת בית ספר חמ"ד צביה יצירתית בירושלים, שיתפה אותי בפוסט שכתבה תלמידה שלה בכיתה י"ב אחרי מבחן הבגרות במתמטיקה. הפוסט היה שיר הלל למורה מרינה שהכינה אותה לבגרות. בין היתר כתבה התלמידה:

"...בחמשת החודשים האחרונים היא לימדה אותי מה זו אהבה, ענווה, מסירות, נתינה ואמונה בכל אחת... בזכותה הצלחתי בבגרות, אבל יותר חשוב מזה, כשאהיה בת 80 וישבו סביבי נכדים ונינים (בעזרת ה') אני אספר להם שבזכות המורה מרינה הפכתי לבן אדם טוב יותר..."

לצד החינוך היפה כל כך לומר תודה ולהכיר טובה למי שמסר את נפשו למעןך והפך להיות המורה שלך לחיים, חשבתי: מה המיוחד במורה מרינה? מה קרה בשיעור מתמטיקה, שנוכל ללמוד ממנו לשיעורים במקצועות אחרים וללמד את ה"שיטה" למורים נוספים?

### שני סוגי המשוב

מהמורה מרינה למדנו שהמורה המצטיין, המורה לחיים, משלב בתוכו את המורה ה"אישי", האכפתי, זה שמרגיש אחריות גדולה על כתפיו בהנחלת התורה / הידע והחינוך לדור הבא ובו זמנית - הוא המורה המקצועי שמתעדכן ומשתלם בחדשנות פדגוגית ובידע הפדגוגי של תוכן ההוראה. ננסה להתכנס מתוך המבט הזה על המורה, לנקודה אחת ארכימדית - המשוב. המשוב - מקדם למידה. רבים כתבו על כך (למשל: משוב שוטף מקדם למידה טובה / בוז' שוורץ והרפז), ונדמה לנו שיש להעלות זאת ביתר עוצמה. ללמוד זאת בחדרי המורים ולהמשיך לתרגל, להתמקצע ולהעמיק כיצד נותנים משוב נכון לתלמידים.

שני סוגי המשוב חשובים ביותר. נצטט את ראמ"ה: "מחקרים מראים כי הצבת אתגרים המתאימים לידע הקודם של התלמיד, בליווי משוב תכוף, ספציפי ולא השוואתי על דרך ההתמודדות עם האתגרים, משפרת את הישגי התלמידים".

המשוב הראשון הוא זה הניתן לתלמיד אחרי מבדק, לקראת חלוקה תעודות, בשיחה אישית של מורה מקצועי עם תלמיד בשעה פרטנית וכדו'. יש מקום לשאל - איך מחזירים מבדק? מתי? מה כותבים לתלמיד מעבר למספר "20"? את המילים "יפה מאוד"? האם מבהירים לתלמיד ליד כל שאלה את החסר בתשובה? האם המורה מצא דפוס של טעות במתן התשובות, והמורה מסביר זאת לתלמיד? (דוגמה לדפוס טעות: מתן תשובה ללא נימוק, אי יכולת לנסח טיעון, קושי בהבנת הנקרא ועוד). איך החזרת המבחן הופכת לחלק מתהליך הלמידה ולא מביאה למקום של תסכול?

\* הרב ד"ר אברהם ליפשיץ - ראש מינהל החמ"ד

ראוי לדאוג שיהיה רקע נכון לשיחה. בעיתוי המתאים, בזמן שהתלמיד פנוי להקשיב ושמו במשבו. המשוב הוא עבור התלמיד... צריך לראות כיצד השיחה מתפתחת, זורמת ומתקבלת אצל התלמיד. כתמיד, ראוי לפתוח בחזקות של התלמיד ורק אחר כך במה שטעון תיקון ושיפור. ראוי שהמשוב יהיה מאוזן ולא חד / קשה מדי. ראוי להתייחס למה שבשליטת התלמיד ובאפשרותו לשנות. בסיכום המשוב, כדאי לבקש מהתלמיד לנסח מה הוא הבין ומקבל על עצמו. ייתכן שיש מקום לבקש משוב על המשוב. "האם השיחה שלנו סייעה לך להתקדם? להתמקד?" ולצד התודה על השיחה שנתנה לכולנו, יש מקום לשאול את התלמיד האם הוא היה רוצה לקבוע פגישת המשך למשוב הזה. המשוב השני הוא המשוב המעצב שנותן המורה במהלך השיעור. המשוב של המורים בכיתה אפקטיבי מאוד. חוקר ידוע של המשוב הכיתתי, ג'ון הטי (Hattie), ערך מחקר שיטתי ומקיף על מאות מחקרים (מטא-אנליזה) שבדקו את המשתנים המשפיעים ביותר על הישגי התלמידים - דפוס ההוראה, שיטת ההערכה, גודל הכיתות, ידע קודם של התלמידים, האקלים ועוד. הוא כתב: "הממצא הדרמטי הוא שמשוּב שניתן לתלמיד על ביצועיו בעל פה ובכתב משפיע במידה הרבה ביותר על הישגיו".

"סור מרע" - להימנע ממשוּב שלילי, ח"ו פוגע, מזלזל, וממשוּב שיפוטי. המשוררת אגי משעול כתבה שיר על המורה שלה למתמטיקה:

### אווזים / אגי משעול

אפשטיין המורה שלי למתמטיקה,  
אהב להוציא אותי ללוח.  
אמר שהראש שלי מתאים רק לכובע.  
אמר שציפור עם שכל כמו שלי  
הייתה עפה אחורה.  
שלח אותי לרעות אווזים...

היא נשארה עם צלקות רבות למשך חייה. המורה הוא המבוגר המשמעותי של כל תלמיד. מי שאני הולך לאורו ומתחנך על ברכיו - פוגע בי, חלילה?! זה מעבר לתחום הדיון שלנו... ובכל אופן בזה פתחנו. חשוב לציין שלא רק שלא אומרים "לא נכון" לתלמיד - מה שכנראה מלמד אותו יותר לא לענות, לא להיפתח למה שמתרחש בשיעור, מחליש את הביטחון העצמי שלו ועוד, אלא גם שפת הגוף של מורה בשיעור ביחס לתשובה של תלמיד יכולה להיות פוגענית, חלילה, וחוסמת. חשוב לזכור שמטרת המשוב היא להניע ללמידה טובה יותר בכיתה.

"ועשה טוב" - מהו משוב טוב? איך נכון לתת משוב לתלמיד בכיתה במהלך שיעור? המורה נותן משוב על תשובות או שאלות שמעלים התלמידים. זה יכול להיות משוב על נכונות התשובה, על



הרלוונטיות, על ביצוע ההבנה ("הצעת אסוציאציה יפה מאוד...") על היצירתיות ופריצת הדרך ("זה רעיון מבריק" או "כיוונת לדעתו של רש"י") ועוד.

חשוב לציין שכשהמשוב ניתן לתלמיד בודד, בעצם קשובים לו כל תלמידי הכיתה: הן באווירה שנוצרת סביב משוב נכון ומוסיף למידה, והן בלימוד שכל תלמידי הכיתה לומדים מהמשוב שניתן לתלמיד אחד.

## לתת לתלמידינו שטיפת אור

במשוב שנותן המורה הוא מעודד יצירתיות, מחזק את התהליך שמשתקף בתשובה ומעלה על נס את מי שהיה שותף לחשיבה בכיתה. עמוס עוז כתב על המורה זלדה:

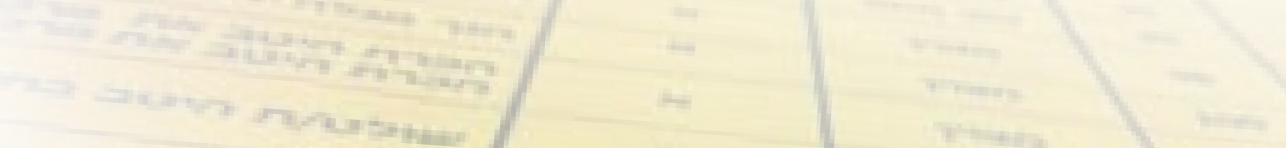
**אם ביטאת בכיתה רעיון שמצא חן בעיניך, היתה מורה-זלדה מצביעה עליך ואמרת חרש: תסתכלו נא כולכם, הנה יש כאן ילד שטוף-אור. אם שקעה אחת הבנות בחלום בהקיץ, היתה מורה-זלדה מבארת לנו כי ממש כשם שאיש אינו אשם בנדודי-השינה שלו, כך אסור להאשים את נועה בנדודי-הערות הפוקדים אותה לפעמים. ללעג, לכל לעג שהוא, קראה מורה-זלדה בשם רעל. לשקר קראה נפילה או שבירה. לעצלות קראה בשם עופרת. לרכילות - עיני הבשר. הגאווה נקראה אצלה חורכת-כנפיים והויתור, גם ויתור קטנטן, ואפילו ויתור על מחק או על תורך לחלק לכיתה את דפי הציור, כל ויתור היה נקרא בפיה ניצוץ...** (סיפור על אהבה וחושך, עמ' 327)

משוב מקדם למידה מתבצע בשיעור שהוא דיאלוגי. המורה מניח על השולחן טקסט, או שאלה למחקר או לדיון, והתלמידים והמורה פתוחים לשאל ולענות, להציע כיוונים ומחשבות. המשוב הנכון הוא זה שמנמק מדוע ענה התלמיד תשובה יפה: "משה, נתת דוגמה מצוינת" או "דקלה הסיקה מסקנה מעניינת מההשוואה בין שתי האפשרויות שלמדנו". צורה זו של משוב מעצבת את הלמידה ומקדמת את ההנעה ללמידה.

נסיים בעוד שלושה "כללים": 1. יש תלמידים שחושבים לאט יותר, ועל כן נכון לפעמים לבקש מהתלמידים לא לענות מיד. "עוד שתי דקות למחשבה" (וזה לא בזבז זמן...). 2. כדאי למצוא את הדרך שכל התלמידים ישתתפו בשיח ויקבלו משוב (למשל שאלה של המורה, ובקשה לענות בכתב במחברת. המורה המסתובב בכיתה "מזהה" תשובה נכונה אצל תלמיד שאינו שותף בדרך כלל לדיון בשיעור, ומבקש מאותו תלמיד לקרוא. על תשובה מוזמנת זו, המשוב החכם יקדם למידה של כולם...). 3. בעבר העלינו על נס את הצפייה בשיעור עמיתים, והמלצנו שמורה הנכנס לצפייה יתמקד בנושא אחד או שניים. זו יכול להיות הצעה מצוינת - להתבונן בשיעור בפריזמה של משוב מקדם למידה.

המשך הצלחה רבה לכולנו,

## אברהם





# פרק ב: חינוך ומשמעות החיים

## ד"ר שמעון אזולאי\*

שאלת כינונם של חיים בעלי משמעות היא אחת משאלות היסוד בחייו של האדם, אם לא היסודית שבהן. טיב חייו של הפרט נקבע, בסופו של דבר, בהתאם למידת המשמעות הנוכחת בחייו. דא עקא, לרוב אנו מגלים את החשיבות של כינון חיים משמעותיים רק בשלב מאוחר של החיים. אנו מגלים זאת בשלב שבו יש לנו היכולת להביט לאחור על מרחב חייו ולבחון את ערכם ומשמעותם. פעמים רבות נלווית לתהליך זה תחושה עמוקה של תסכול ואכזבה. התחושה של חיים מוחמצים היא בין התחושות האיומות ביותר שיכול לחוות אדם.

אך האם אנו האחראים הבלעדיים לכישלון אפשרי של כינון חיים בעלי משמעות? שנים ארוכות מחיינו אנו מבליים במערכות חינוך שונות, פורמליות ובלתי פורמליות. אך נראה שבאופן פרדוקסלי מערכות אלו כמעט ומתעלמות משאלה יסודית זו. האם זו התעלמות מקרית? האם יש קשר בין חינוך ובין שאלת משמעות החיים? כיצד נוכחת שאלת המשמעות בחיי בית הספר? אלו הן השאלות העומדות במרכזו של מאמר זה.

תחילה אציג את פירוש הביטוי "לחיות חיים בעלי משמעות", אחר כך אבחן את הקשר בין ניתוח זה ובין חינוך והשכלה. בהמשך, אראה מדוע בית הספר (או המחנך) חייב להתייחס גם לשאלות פילוסופיות רחבות יותר, ואסיים בפנייה אישית לקורא שורות אלו.

### א) לקראת חיים בעלי משמעות

1. מהם חיים בעלי משמעות ומהו הנתיב אליהם? לפני שנתפנה לעסוק בכך, נדרשות שתי הערות. ראשית, חיים משמעותיים חייבים לשמור על מידה של אוטונומיות הפרט. חיים בעלי משמעות הם בסופו של דבר חיים בעלי משמעות של משהו - הם החיים שלי, הם החיים שלך, ולא מושג כללי ומופשט של חיים. מבנים חברתיים, פוליטיים, תרבותיים או דתיים הכולעים לחלוטין את הפרט ומבקשים ממנו לוותר על עצמו באופן מוחלט, אינם מבטיחים חיים בעלי משמעות. לכל היותר, הם מבטיחים משמעות לעצמם. ביטול האוטונומיות של הפרט הוא הבסיס לתחושה של השפלה וזלזול. זו התחושה שמתעוררת לא פעם כאשר אנו מבצעים עבודה חסרת ערך שלא ניתן ליצוק לתוכה מרכיב אישי אותנטי. זו החוויה שמתלווה פעמים רבות לעבודתו של השומר בקניון או של הקופאית בסופרמרקט. אין זו רק תחושה סובייקטיבית, אלא גם האופן שבו תופסים אותם הלקוחות השונים והחברה כולה.

\* ד"ר שמעון אזולאי, האוניברסיטה העברית

מודל המשמעות המוצע כאן מבוסס על עבודת הדוקטור שלי בנושא "משמעות החיים". כדי להקל על מהלך הקריאה, בחרתי להימנע מציטוטים ואזכורים ולהתרכז במודל שהצעתי בעבודת הדוקטור, אולם רוחם של הוגים רבים וטובים מצויה במודל ובפרטי, ומן הסתם אין זה המקום לפרט את כולם. אציין רק את תרומתם המכרעת של הפילוסופים רוברט נוזיק (Nozick) ועמנואל לוינס (Levinas).

שנית, חיים בעלי משמעות אינם מובטחים לנו מעצם העובדה שנולדנו, אלא הם הישג הדורש מאמץ מתמיד ומכוון. שוק הרעיונות הפרוע עמוס בהבטחות נוצצות לחיים בעלי משמעות, אך בכל אלו אין ממש. אפילו אימוץ של אורח חיים דתי והשקפת עולם דתית איננו מבטיח משמעות, אלא רק מאפשר אותה. משמעות איננה משמעות מובטחת, אלא משמעות נרקמת. היא חלק מהתהליך הרקמה העדין של הזהות האישית הנפרסת לאורך זמן.

2. לחיות חיים בעלי משמעות פירושו להתבטא בעולם ולהשאיר בו עקבות ייחודיים ובעלי ערך. זהו הגרעין היסודי של מושג המשמעות. אם כן, המשמעות נרקמת כתוצאה ממפגש בין האדם (הפרט) ובין העולם.

כל אדם, כל פרט, הוא השחקן הראשי על בימת חייו. המפגש האינטימי ביותר שלנו הוא עם עצמנו. מרגע הופעתנו בעולם אנו נידונים לעצב, לשמר, לטפח ולכונן את זהותנו. התודעה של כל אחד היא הזירה שבה הוא פוגש בעולם ובה נרקמים האירועים המעצבים את עולמו הערכי, הרגשי והקוגניטיבי.

אך במקביל לראשוניות ולעליונות של המפגש שלנו עם עצמנו, ישנו העולם. אין הכוונה רק לעולם בכללותו, אלא לכל מרכיבי העולם המתקיימים ללא תלות באדם הפרטי והם בעלי ערך. זה יכול להיות המדינה, העם, המשפחה או אחר משמעותי כלשהו; זה יכול להיות עולם המוזיקה, עולם המדע, עולם הספרות; זה יכול להיות בית הספר או התלמידים בכיתה; זה יכול להיות מקום העבודה. אלו הם מעגלי ערך שונים ומגוונים המהווים ביטוי של העושר התרבותי והאנושי.

משמעות, כמובנה החזק, מתרחשת כאשר הפרט חורג מגבולותיו ומטביע את חותמו במעגל ערך. כמובן זה, משמעות איננה חווייה. אמנם את מרכיב התנסויות שלנו אנו שופטים לאור ערכן בתוך גבולותינו ובתוך תודעתנו - יש התנסויות נעימות ויש איזמות, יש התנסויות בעלות ערך ויש התנסויות טיפשיות; אך המשמעות היא שונה מכל אלו, וכזה ייחודה - ההתרחשות הממשית של משמעות מתרחשת מחוץ לגבולות הפרט. היא מוטבעת במעגל הערך החיצוני, מרחיבה אותו ומגדילה את ערכו. המשמעות היא הישג נרקם שהוא ביטוי ייחודי של האוטונומיות במעגל ערך חיצוני.

3. ניקח לדוגמה אדם העומד מול עולם המוזיקה. אדם יכול להיות חובב מושבע של מוזיקה על סוגיה; הוא יאזין למוזיקה ויכיר את דקויותיה, הוא יכיר את היוצרים, את תולדות חייהם ואת יצירותיהם, הוא ילמד את תולדותיה של המוזיקה ואת מאפייני הז'אנרים השונים. אולם כדי שחיוו יהיו בעלי משמעות כמובן החזק של המושג, עליו לחרוג מגבולות חייו ותודעתו ולהשאיר את עקבותיו הייחודיים בעולם המוזיקה. הוא יכול לכתוב יצירה, הוא יכול לכתוב



ביקורת מוזיקה, הוא יכול לנגן לקהל, הוא יכול להיות מורה למוזיקה. רק ברגע שעקבותיו הייחודיים נוכחים בעולם המוזיקה ומהדהדים מחוץ לעצמו, נוצר מרחב של משמעות במובנה החזק. הדהוד המשמעות הוא לעולם בלתי נשלט ובלתי צפוי, הן מבחינת היקפו והן מבחינת מהותו.

באותו אופן, יכול האדם לכונן משמעות לחייו ביחס למעגלי ערך שונים: הוא יכול להשאיר את עקבותיו במנעד רחב של מעגלים - החל במעגל קטן ביותר שהוא ידיד, חבר או בן-זוג וכלה במעגל הרחב של האנושות כולה (משה, אפלטון, ניוטון). הוא יכול לכונן משמעות ביחס לעולם המדע באמצעות ביטוי ממשי של יכולתו המדעית, או שהוא יכול לגלם את ייחודו באדריכלות (האין הבניינים של גאודי מבטאים את משמעות חייו?). משמעות איננה רק עניין דיכוטומי (ישנה או איננה), אלא גם עניין של מידה - היא נקבעת בהתאם להיקפו של מעגל הערך ובהתאם למידת הנוכחות במעגל.

4. ממה שנאמר עד כה נראה כי המשמעות נמצאת מחוץ לעולמו של הפרט, ואיננה תורמת באופן ממשי לאיכות חייו ולאופן שבו הוא חווה את חייו. אך אין הדבר נכון. המשמעות היא חלק מדיאלוג עשיר ועמוק שמתקיים בין הפרט ובין מעגל הערך. לדיאלוג זה ישנה השפעה ממשית על האופן שבו נחווים חייו ועל ערכם.

ראשית, חלק מהותי מיצירתה של משמעות הוא כינון זיקה בין האדם ובין מעגל הערך. לכל אדם ישנם יחסי זיקה עם מעגלי ערך שונים ומגוונים: זיקה למדינה, זיקה לחברים, זיקה למוזיקה, זיקה לספרות, זיקה לספורט. קביעתה של הזיקה איננה מודעת בדרך כלל, אך היא מהווה תנאי ראשוני למשמעות, ויש לה משקל רב בקביעת גוון חייו ועושרו. היא קובעת אילו נגזרות של העולם הן משמעותיות עבורנו. מה שמעיד על זיקה חזקה הוא חוסר ההסכמה שלנו להחליף אותה במשהו אחר, גם אם היא עשויה לגרום אי-נחת או סבל. כך, למשל, אוהד של קבוצת כדורגל איננו מחליף את קבוצתו בשל הפסדים מרובים וכישלונות מתמידים. לעתים הוא סובל וכועס, לעתים הוא שמח, אך הוא לעולם איננו מחליף את הקבוצה (דהיינו, את הזיקה אליה). כך גם במערכת רומנטית או בנישואין. המערכת עשויה להיות מלאה בקשיים ומתובלת ברגעי אושר בודדים, אך הללו שונים באופן מהותי מעצם קיומה של מערכת היחסים ומשמעותה. חוסר הרצון לפרק מערכת יחסים נובע מהחשש לשבירתה של הזיקה, גם אם תכניה הם קשים.

שנית, הדיאלוג עם מעגל הערך מהווה הרחבה מתמדת של תודעת האדם ושל גבולותיו. האדם המקיים יחסי זיקה עם המוזיקה זוכה לעושר מושגי גובר והולך. הוא בעל אוזן רגישה המאפשרת הבחנות מוזיקליות דקות שמעשירות את עולמו. הוא לומד כל הזמן, מפנים ערכים חדשים ומתנסה בחוויות חדשות. במובן זה, כאשר מתקיימים יחסים של משמעות,

האדם תמיד מביא לידי ביטוי כוחות רבים יותר שגלומים בו. הרחבת הגבולות כאן היא יחסית לעצמי. ניתן לדמות כאן את האדם למעין בלון שמרחיב כל הזמן את גבולותיו ומגדיל את עצמו. אדם המתעניין בספרות מרחיב בכל יום את עולמו. כל ספר חדש שהוא קורא נקלט בתוך הארגון הייחודי של הספרות המתקיים בתודעתו ומשפיע עליו. הבחנותיו הספרותיות הופכות להיות חדות ומעודנות יותר בכל יום, רגישותו הספרותית הופכת את חוויית הקריאה שלו לעשירה ומלאה יותר. וכך, בכל יום, הוא מבקש להרחיב ולארגן מחדש את עולם המושגים הספרותי, את עולם הערכים הספרותי ואת העושר שהללו מעניקים לו בתפיסת העולם ובתפיסת עצמו.

שלישית, יחסי המשמעות מהווים בסיס שממנו נגזר אושרו של האדם. כאשר האדם מודע למשמעות שהוא מטביע בעולם, הוא מגדיל את אושרו ואת תחושת הסיפוק העצמי שלו. אלו הם רגעי האושר בחייו של האדם, והם רגעים נדירים יחסית. המוזיקאי ששומע את יצירתו מנוגנת, אחרי מאמץ ארוך של אימון וכתיבה; המדען הרואה את תוצר עבודתו, אחרי מאמץ ארוך של למידה ומחקר; ההורה הרואה את ערך ילדיו ושלמותם, אחרי שנים של ייסורי גידול וטיפוח.

5. כשמשמעות איננה נוכחת בחייו של אדם במובנה המלא, יש לכך, בדרך כלל, ביטוי בשלושה אופנים: בורות, ניכור ואגואיזם.

האדם נטול המשמעות איננו מוציא לפועל את כוחותיו הייחודיים, המנעד המושגי שלו דל ביותר, ולפיכך גם חוויית העולם שלו דלה ושטחית. בורות איננה רק עניין של כמות ידע, אלא היא דרך שבה נחוה העולם. כשיש לנו בורות בנושא אמנות או ארכיטקטורה, כל מוזיאון נראה לנו אותו דבר. אחרי רגעים בודדים אנו רוצים להשתחרר מן החוויה שהופכת לשעמום מעיק. חוויית הבור מתבטאת בתיאוריו הדלים - הכול הוא "כיף" או "משעמם".

האדם נטול המשמעות חש ניכור. חוסר קיומה של הזיקה מוביל לחוסר עניין, ובסופו של דבר הופך את האדם לאדיש כלפי מעגלי הערך הסובבים אותו.

האדם נטול המשמעות מובל, בסופו של דבר, לאגואיזם. האגואיזם מסוגר בתוך עצמו ורואה את העולם כאמצעי לתכליותיו, ואילו האדם בעל המשמעות נמצא בדיאלוג עם העולם. האדם השואף למשמעות זקוק לעולם כדי להפוך את חייו לבעלי משמעות, והעולם זקוק לו כדי להרחיב את משמעותו ואת ערכו. אגואיזם צרוף הנו ההיפוך המוחלט של חיים בעלי משמעות. חלק מהותי מחיים בעלי משמעות הוא הכרה בקיומם העצמאי של מעגלי הערך ובערכם. נקודה זו היא נקודה מכרעת בחינוך, ואשוב אליה בהמשך דברי.



## ב) משמעות וחינוך

1. החינוך הוא מאמץ לעשות מן האדם יותר ממה שהוא ברגע נתון. אמנם האדם הוא יצור ייחודי שתמיד מפתח כוחות ויכולות מעצם מהותו (בשונה מבעלי חיים אשר מתפתחים לאור מהות מוגדרת, כשמדובר בבני אנוש לעולם איננו יודעים מה תהיה דמותו הסופית של פרט בודד), אך חינוך מבקש לצקת מהות באופן מכוון. בשונה משטיפת מוח בידי גורמים הרואים באדם אמצעי למטרותיהם, או בשונה מהתפתחות מקרית; חינוך הוא מאמץ מכוון, מושכל, מכבד ושקוף לעשות מן הפרט יותר ממה שהוא ברגע נתון. מטרתו העליונה של החינוך היא הדרכת הפרט לכינון חיים אוטונומיים בעלי משמעות נרקמת, שהיא החובה העליונה של האדם בחייו. לפיכך האופק של חינוך הוא משמעות, והמשמעות היא התוצר העליון של חינוך. עתה, כשאנו יודעים מעט יותר על משמעות ויודעים גם שתכליתה היא שהפרט יוציא לפועל את כוחותיו, אנו יכולים לומר מעט יותר על חינוך, בעיקר על שלושת מרכיבי המשמעות או היעדרם: הפרט והתפתחותו הפנימית; הזיקה בין הפרט ובין מעגלי הערך; ומעמדם של מעגלי הערך בתודעת הפרט.

2. החינוך לכינונה של זיקה הוא מן האתגרים הקשים ביותר לאנשי חינוך. אנו שואפים לגרום לפרט לכונן זיקה אל מעגל שנתפס כבעל ערך בעינינו, אך זו הכרעה התנדבותית פנימית לחלוטין של הפרט, ואיננו יכולים לכפות אותה. אפשר לכפות על מישהו להיות בבית הספר, אי-אפשר לכפות עליו לייצר זיקה לבית הספר.

הזיקה הבסיסית והראשונית ביותר שאנו מכירים היא יחסים בתוך המשפחה. זיקה של ההורה לילדיו היא גם הדוגמה המובהקת ביותר של יחסי משמעות: להורה יש זיקה בסיסית אל ילדיו, הוא רואה בהם יצורים בעלי ערך עצמאי בלתי תלוי, והוא מבקש להטביע בילדיו חותם ערכי ייחודי. הורות (בשונה מהולדה) איננה עניין ביולוגי, אלא תהליך של משמעות נרקמת שלא תמיד מתממש. אולם ההבדל הגדול בין הורות ומשפחה ובין מעגלי ערך אחרים הוא הקיום הראשוני והטבעי של זיקה. בעוד שהזיקה בין בני משפחה היא טבעית וראשונית, הרי שמול מעגלי ערך אחרים אנו מבקשים לחנך לזיקה ולכינונה.

חינוך הוא מושג רחב המתרחש בזירות שונות. הוא מתרחש בבית, הוא מתרחש בבית הספר, הוא מתרחש בצבא, בתנועת הנוער ובמסגרות אחרות. בכל אלו אנו מבקשים בראש ובראשונה לחנך לזיקה: זיקה אל העם והמדינה, זיקה לבית הספר, זיקה לתנועת הנוער, זיקה לעולם המדע, הספרות או האמנות, זיקה לעולם הספורט וכן הלאה. אחת מתחושות ההחמצה הגדולות של מחנך היא חוסר יכולתו לכונן זיקה אצל מחונכיו. כל הורה מכיר את תחושת ההחמצה כאשר לא הצליח "לחבר" את ילדו למעגל שנתפס כבעל ערך בעיניו. היעדרה של זיקה מוביל לניכור. זה למעשה מה שמתרחש פעמים רבות בבית הספר: החל

מניכור למעגלי הערך הנמצאים בבסיס התכנים הנלמדים וכלה בניכור לבית הספר עצמו. אולם שתי נקודות כדאי לזכור בעניין זה: ראשית, כמעט תמיד אנו יוצרים זיקה אל משהו, אלא שלעתים הזיקה יכולה להיות למעגל נטול ערך ממשי. כך, למשל, ניתן ליצור זיקה אל כנופיית פשע, או אל כת טיפשית.

שנית, בניגוד למה שנראה, בדרך כלל לתלמידים יש זיקה עמוקה לבית הספר וזיקה זו יכולה לשמש כבסיס לחינוך ולשינוי. דוגמה טובה לכך היא תלמיד שמפריע בבית הספר. פעמים רבות כאשר הוא נענש ומורחק מן השיעור או מבית הספר, הוא רואה בכך עוול גדול. זה נראה לכאורה כסתירה, שכן נראה שהוא איננו רוצה להיות בכיתה או ללמוד; מהו אפוא מקור האי-נחת שלו? מה שמטריד אותו הוא גדיעתה של הזיקה המתקיימת בינו ובין הכיתה ובינו ובין בית הספר. הזיקה הזאת חשובה לו באופן עמוק והיא מתקיימת מעבר לכל טוב ורע המאפיינים את יחסיו עם הגורמים הללו. שלב ממשי של משבר ביחסים עם תלמיד הוא כאשר הזיקה שלו נשברת וחדלה להתקיים. בדרך כלל, השלב הבא הוא נשירה. שברתה של זיקה או היעלמותה הנה מן החוויות האימויות והקשות ביותר שיכול אדם לחוות. אפשר לחשוב למשל על הקושי המנטלי העצום שחש מהגר - כל מעגלי הזיקה שלו נהרסו ונפרמו. לכן מידה עצומה של זהירות נדרשת כאן.

3. ההתפתחות הפנימית של הפרט היא מרכיב חשוב במיוחד בכינונם של חיים בעלי משמעות. חלק מרכזי בחריגה מן הגבולות של הפרט בכינון משמעות הוא חריגה ביחס לעצמו. בכל יום הוא צריך לשאוף להרחיב את גבולות הידע המגולם בתוכו. זוהי אחת המטרות המרכזיות של החינוך ושל ההשכלה - רכישת ידע בעל ערך המרחיב את עולמו של הפרט והופך אותו לעשיר יותר. בורות היא, כאמור, היפוכו של מצב זה. חינוך למשמעות פירושו גם חינוך להשכלה. אך אין מדובר ברכישת ידע לשם רכישת ידע. אין מטרתו של החינוך ליצור מפלצות טריוויה, אלא ברי-אוריין המבינים את העולם ואת מורכבותו. הידע החדש המרחיב את גבולותיו של הפרט נועד להפוך את תמונת העולם שלו לרחבה יותר, ואת חוויית העולם שלו לעשירה יותר. בעקבות הידע החדש נוצר ארגון חדש וייחודי בעולמו. אם מישהו לומד תנ"ך ואין זה משפיע כלל על נקודת המבט שלו בנוגע לתיאולוגיה, ליהדות, לספרות, למורכבות האנושות או לקריאת התנ"ך עצמו, הרי שלמעשה הוא נותר בור כשהיה, גם אם הוא מסוגל לספר את משל יותם. כך בכל תחום ידע. תחום הידע מתכתב עם מעגל ערך חיצוני שיש לו חיים משל עצמו והוא מהווה דרך התבוננות על העולם. ללמד ולחנך פירושו להטמיע בפרט את דרך ההתבוננות ואת מושגיה. לימוד הספרות אמור להפוך את הקריאה לעשירה ומגוונת יותר; לימוד הגיאוגרפיה אמור להגדיל את הרגישות בהבנת המרחב; לימוד המוזיקה אמור להרחיב את הרגישות המוזיקלית; ולימוד המדעים אמור לטעת בתלמיד את נקודת המבט



המבקשת ללמוד את צפונות עולם החומר. ידע לשם ידע איננו שונה מבורות, ידע הוא חלק מצורת חיים ותפיסת עולם. הרחבת הגבולות הפנימיים של הפרט באמצעות הידע וארגונו הייחודי היא שלב הכרחי בדרך לחריגה אל מעגל הערך עצמו ולהשפעה עליו, שהיא המשמעות השלמה.

4. משמעות במובנה החזק ביותר היא חריגה מן הגבולות של הפרט אל מעגל ערך חיצוני ועצמאי והטבעת חותם אישי בו. זוהי הנקודה הקריטית ביותר בחינוך. הסיבה לכך היא שמדובר כאן בדרישה מן הפרט להימנע מאגואיזם מוחלט, כלומר להימנע עקרונית מן השאלה "מה יוצא לי מזה?".

סיפור קטן ימחיש את חשיבותה של נקודה זו: בשנות השבעים לימד פרופ' עדי צמח באחת האוניברסיטאות במזרח ארה"ב. באחד השיעורים, אשר עסק בלוגיקה מתקדמת, נעמד אחד הסטודנטים והתריס כנגד פרופ' צמח: "סלח לי, פרופסור, אבל מה זה (הלוגיקה) נוגע לחיים שלי?". פרופ' צמח השנון השיב לו: "השאלה היא לא מה זה נוגע לחיים שלך, אלא כיצד החיים שלך נוגעים בזה".

כוונתו של צמח הייתה שהלוגיקה והעומק החבוי בה הם נצחיים ובעלי ערך עצמאי, בעוד חייו של אותו סטודנט הם אקראיים וחולפים. אם הוא מבקש טעם לחייו, עליו לשאול כיצד הם ימצאו את הנתיב אל נצחיות זו.

ההנחה העומדת ביסוד דבריו של צמח חשובה להבהרת עניינם של מעגלי הערך. משמעות וערך מתחילים מן הרגע שבו אנו מכירים שישנם מעגלי ערך הנמצאים מחוץ לנו ושאינו צריכים לעשות מאמץ ממשי, לעתים לאורך שנים, כדי ליצור חיבור עמוק וממשי עם מעגלי ערך אלו. זוהי אולי הליבה המרכזית של החינוך והמקור שממנו נובעת הארומה הפטרונית הנלווית אליו. אם הקטגוריה שלנו תהיה כיצד אנו משרתים את עולמו של החניך, לעולם לא יהיה ערך - לא לחניך ולא לתרבות. השאלה "כיצד זה נוגע לי או משרת אותי?" היא היפוכה של המשמעות, והיא מסמלת את קץ האפשרות לחנך. במצב המתוקן המחנך יודע שישנו מעגל ערך חיצוני שהחניך עדיין לא מחובר אליו ועדיין לא מסוגל להכיר בערכו, ותכליתו היא ליצור חיבור זה.

במובן זה כל הניסיונות לבנות מערכות חינוכיות או תכנים לימודיים המשרתים את עולמו של הפרט / הילד הם הבל ושטות גמורה, וסופם הוא אגואיזם צרוף. המחנך יוצא מנקודת הנחה שישנם מעגלי ערך עצמאיים שיש לחנך לאורם את הילד: סוג מסוים של מוזיקה, ספרות, אמנות, פילוסופיה, מדע, ערכים חברתיים מסוימים וכן הלאה. החינוך מבקש לנתב את הרצון של החניך ולהשפיע עליו. כישלוננו של החינוך הוא כאשר האדם סבור שרצונו הסובייקטיבי הוא הקובע את ה"טוב", בעוד שהצלחת החינוך היא כאשר האדם סבור שהטוב האובייקטיבי קובע את רצונו.

גדולתו של המחנך היא לטעת בחניך את האמון בדבר הקיום של מעגלי הערך ובדבר ההליכה הנכונה בנתיב אל מעגל ערך זה. זהו אמון שאיננו מבקש לראות "כיצד זה נוגע כרגע לחיי", אלא מכיר בכך שבבוא היום הנגיעה הזו תשנה, תזין ותעניק משמעות לחיי. גדולתו של המחנך ניכרת בכך שמאמינים לו ומאמינים בו.

5. בית הספר והכיתה הנם מרחבי משמעות כשלעצמם. למעשה, זהו מעגל הערך הראשון אשר אנו נדרשים בו לביטוי ולמשמעות. לעתים איננו מבינים את העוצמה של זירה זו ואת משמעותה עבור התלמידים - מן הרגע הראשון בבית הספר התלמידים מבינים שמדובר בזירה של משמעות, אשר מתבטאת בהכרה ובהישג, או לחלופין בזלזול ובהשפלה - הן מצד המורים והן מצד התלמידים. הבנה זו יכולה להיות משתקת, ולכן תלמידים רבים מעדיפים להימנע מחריגה ומהתנסות בזירת משמעות ראשונית זו. חלק מרכזי מכינון תפיסת המשמעות של בית הספר חייב להיות יצירת זירות של התנסות ראשונית ומוגנת במשמעות. במילים אחרות, המסר לתלמידים צריך להיות: אל תחששו להתנסות, אל תחששו לחרוג ולנסות לייצר ערך וידע ממש; בית הספר על שלל מרכיביו ישמר את זיקתו אליכם מעבר לנכון או לא נכון, לראוי וללא ראוי.

## ג) האופק של משמעות

1. באופק כינונם של חיים בעלי משמעות ניצבות שאלות פילוסופיות ומטאפיזיות שגם עליהן יש לתת את הדעת. שאלות אלו נוגעות לעצם האפשרות לכינונה של משמעות ולאיומים עקרוניים על משמעות שהאדם המודרני נתקל בהם: בעיית המוות והיחס אליו, שאלת קיומו של אלוהים והינטשות האדם, שאלת ערכו של העולם (אופטימיות ופסימיות), בעיית הסכל והתמודדות אתו, שאלות הנוגעות למקריות הקיום ולקטנות האדם הפרטי. אלו הן שאלות שמעסיקות כל אדם, ברמת מודעות כזו או אחרת, והוא חייב להכריע בהן כדי לכונן מעטפת ראויה לחיים בעלי משמעות.

גם השאלות הללו חייבות להיות חלק מן תהליך החינוכי: בבית הספר ומחוץ לו. השאלות הללו רלוונטיות במידה רבה יותר משנדמה לנו - ילדים ובני נוער מוטרדים מן השאלות הללו, ולכן יש הכרח לייצר זירות לדיון בהן. למעשה, הם מוטרדים מכך הרבה יותר ממבוגרים: ילדים שואלים כל הזמן שאלות מטאפיזיות (מהו הרוע? מהו המוות ומה קורה כשמתים? איפה אלוהים?), בני נוער מכריעים הכרעות מטאפיזיות בדבר מהות החיים והנתיב לחיים טובים וראויים (ניתן לראות עדויות לסערות המטאפיזיות שמטרידות את בני הנוער במוזיקה שהם שומעים ובספרות שחלקם קוראים). במובן מסוים, המבוגרים הם היחידים אשר שאלות מטאפיזיות מפסיקות להעסיק אותם. ניסוי קטן בכל כיתה יכול לחשוף את ההבדלים





המטאפיזיים והעקרוניים בין התלמידים: מגוון התשובות והנימוקים לשאלה "איפה תהיה ומה תעשה בעוד עשרים שנים?" מלמד על תפיסתם של התלמידים בדבר מהות החיים, תכליתם והעיקרון שאמור להנחות אותם.

אך השאלות המטאפיזיות השונות אינן נפקדות גם מתכנית הלימודים ומן הקוריקולום. ניתן לראות את עקבותיהן בכל אחד מתחומי הדעת: בתנ"ך ובמורכבות הפילוסופית שמאפיינת אותו, בקלאסיקות הספרותיות שהתלמידים נדרשים לקרוא, ואפילו בהשלכות הפילוסופיות לתכלית החיים הנובעות מן המדעים (לדוגמה, משמעות האבולוציה ביחס לערך האדם). הטמעת הפרספקטיבה הנוגעת לחיים ולשאלות עליהם בתחומי הדעת השונים תשרת את מובנם העמוק והממשי: מדעי הרוח הם חלק מההתכתבות של האדם עם העולם ועם החיים, ומכאן חשיבותם.

2. אחת מן התופעות המטרידות בקרב הצעירים של העידן הנוכחי היא חוסר המרדנות שיש בהם - נראה כי הדור הצעיר מאמץ לחלוטין את הנורמות ואת אורחות החיים של עולם המבוגרים, ואיננו מבקש להציב להם אלטרנטיבה. במקום לשנות את החוליים של עולם זה, הוא מבקש להצטרף אליו ולקבל את הנתח שלו. מה שמטריד בכך איננו צקצוק לשון ביחס "לנוער של ימינו", אלא חשש ממשי ביחס לפרוגרס התרבותי ולאופק ההיסטורי. נוכחותה של משמעות ומימושה הם המנוע של ההיסטוריה ושל התרבות. הפרט החורג אל מעגל המשמעות משנה אותו, משפיע עליו וגואל אותו מקיבעון וניוון. גיבורי התרבות זוכים למעמד זה בשל היותם בעלי משמעות, אשר פירושה פריצת גבולות מעגלי הערך הקיימים, הרחבתם ושיפורם. דוסטוייבסקי שינה את פני הספרות בחריגתו, פיקאסו שינה את פני האמנות, קאנט שינה את פני הפילוסופיה, וכולם יחדיו שינו את פניה של התרבות, אשר היא למעשה התשתית של מרקם חיינו. לפיכך, ללא חינוך למשמעות התרבות תגווע. הערה חשובה מתבקשת כאן: משמעות והרחבה של גבולות מעגלי הערך והתרבות אינם חייבים להיות בסדר גודל של קאנט ודוסטוייבסקי, אלא ברמה מקומית ויום-יומית. למעשה, בדרך כלל כך הם פני הדברים. חריגה אל המעגל המשפחתי והרחבת חיי התרבות של המשפחה, חריגה אל מקום העבודה והרחבת המרקם הערכי שלו, חריגה אל הקהילה, חריגה לבית הספר, חריגה לכיתה וחריגה לכל תלמיד קונקרטי. התרבות היא מרקם החיים, והמשמעות היא המנוע של התרבות. ללא משמעות לא תהיה תרבות. דהיינו, לא יהיה מרקם חיים.

3. הדיאלקטיקה בין התפתחות הפרט ובין ההתפתחות של התרבות והחברה, המתרחשת באמצעות מושג המשמעות, יכולה לסייע לנו לפתור את אחד מן ההגיונות הסותרים המרכזיים של החינוך ומטרותיו. אחד המתחים הגדולים המתקיימים בין מטרות החינוך הוא

המתח שבין ההתמקדות בחינוך הרואה לנגד עיניו את צורכי הפרט ואת טובתו, ובין החינוך הרואה לנגד עיניו את צורכי החברה ואת טובתה. למשל, האם החינוך בישראל צריך לייצר חיילים טובים ומועילים לצה"ל (דהיינו, הפרספקטיבה היא הצרכים של צה"ל), או שהוא צריך להעניק כלים למימוש חייו האוטנטיים של הפרט.

קיימת פה דיאלקטיקה שבה מצד אחד המשמעות היא עניינו של הפרט; מצד אחר, משמעות ממשית פירושה חריגה לחברה והרחבת המרקם שלה.

עיקר ההתייחסות במאמר זה הייתה לחניך הפוטנציאלי ולתכלית החינוך כמשמעות. אך יש צד שני לתהליך זה: המחנך או המורה. ברצוני לסיים בכמה מילים עליו.

עבודת המורה או המחנך היא (או צריכה להיות) חלק מהותי מכינון משמעות חייו של המורה. חינוך הוא במהותו עיסוק שיש בו חריגה אל מרחב ערך חיצוני - בדרך כלל אל התלמידים ואל הכיתה, אך גם אל בית הספר, חדר המורים, ההורים והקהילה כולה. המחנך/ המורה מבקש להטביע עקבות בעלי ערך בעולמו של התלמיד. במובן זה, להיות מורה פירושו להתוות חיים שיש בהם ערך ומשמעות.

אולם נתיב ההוראה והחינוך הוא נתיב מייסר ומתסכל. בשונה מאופני חריגה אחרים, המורה/ המחנך ממעט לפגוש את תוצרי החריגה שלו ואת העקבות שהוא משאיר בעולם. לעתים נדמה לו שהוא נכשל באופן קבוע. בשונה מסופר או מלחין הרואה את תוצר עבודתו באופן מדי, המורה / המחנך עשוי לראות את תוצר נתיב המשמעות של חייו רק כעבור שנים רבות, אם בכלל. זהו המקור לתסכול העמוק של מקצוע ההוראה. זהו מקצוע שכל כולו חריגה ומשמעות, עם עדות כה מעטה לנוכחות של משמעות.

הסופר הרוסי הנודע לב טולסטוי עסק כמעט באובססיביות בשאלת משמעות החיים. כאשר היה פוגש במישהו לראשונה, מיד היה שואל אותו: "תגיד לי, מה משמעות חיךך?". זו שאלה נוקבת שאיננה נותנת מנוח. ישאל כל אחד מן הקוראים את עצמו למשמעות חייו ולפשרה. ישאל כל אחד מן הקוראים באיזו מידה לימודיו בבית הספר תרמו למשמעות חייו הנוכחיים ולערכם, ובאיזו מידה היה בעברו מורה (או מורים) שעקבותיו מוטבעים בתודעתו ובחייו. אם יש כזה, אנא ספרו לו על כך, במכתב או בשיחה. המורה הוא בודד ותוצר משמעות חייו לא תמיד נראה, אל תתנו לו לחכות לפגישה מקרית.



# פרק ג: שיח של חוזקות במערכת הבית ספרית

## רבקה הלינגר ומרים קורן\*

### פתיחה

כולנו יכולים לדמיין את התמונה הקלאסית של ישיבה פדגוגית, שבה דנים בתלמיד מנקודת המבט של: "מה הבעיה? מה לא בסדר?" ומשם מתגלגלת והולכת השיחה והעבודה על-פי "הבעיה", הגורם המקצועי מתבונן בתלמיד ועוזר לו לעבור תהליך שמטרתו פתרון בעיות. לעומת תמונה זו, קיימת אפשרות לשאול את השאלה ההפוכה: "מה 'מצליח' לתלמיד? מה כן 'עובד טוב' אצלו?" במילים אחרות, נוכל לשאול: "מהן חוזקותיו?". המושג 'חוזקות', משמש להמשגה של כוחותיו החיוביים של האדם כאשר הוא, בכל גיל ובכל מצב, ובמאמר זה ננסה לתאר אותן וכיצד הן יכולות לבוא לידי ביטוי בתוך שגרות העבודה הבית ספריות.

### א. מהן חוזקות?

יש מגוון דרכים להתבונן במושג החוזקות, ולהלן נסקור חלק מהן. בראש ובראשונה חוזקות הן קודם כול כישרונות, אותן תכונות ייחודיות אשר בהן ניחן האדם. על פי הגדרת המילון, כישרון הוא יכולת גבוהה בתחום כלשהו. אפשר לדון בשאלה האם הכישרון המדובר הוא מולד או נרכש עם השנים, אבל ההגדרה היסודית של הכישרון היא יכולת ייחודית המאפיינת את האדם, והעובדה שהוא מסוגל לבצע אותה בצורה יוצאת מגדר הרגיל. דרך שנייה להתבוננות במושג החוזקות היא דרך תאוריית ריבוי האינטליגנציות של גרדנר (Gardner, 1983). גרדנר טען שבעולם קיימות אינטליגנציות מגוונות, למשל אינטליגנציה מילולית, אינטליגנציה מרחבית, אינטליגנציה מוזיקלית וכן הלאה, ושכל אדם נולד עם שילוב שונה של אינטליגנציות שבהן הוא חזק ומוכשר. אנו נטען כי אותן אינטליגנציות נבחרות של האדם הן חוזקותיו. דרך שלישית להתבוננות במושג החוזקות היא הקביעה שהחוזקות הן אותן מידות טובות (Virtues) שדרכן כל אדם מתפקד בחיי היום יום שלו, כאשר בתרבויות שונות ובקרב אנשים שונים מידות טובות באות לידי ביטוי במגוון רחב של דרכים. פיטרסון וסליגמן בנו "סל" אוניברסלי של עשרים וארבע חוזקות ומידות טובות אשר חולקו לפי שש תתי-קטגוריות: חכמה וידע; אומץ; אנושיות ואהבה; צדק; מתינות; נשגבות. בחינת אדם לפי אמות מידה אלו מאפשרת דרך נוספת לזיהוי חוזקותיו.

\* רבקה הלינגר - יועצת בכירה חמ"ד מחוז תל אביב  
מרים קורן - צוות תכנים מנהל החינוך הדתי

מלבד דרכי התבוננות הללו, ישנה זווית נוספת המשלימה את נקודות המבט שהצגנו. היא מתייחסת לתחומי ההתחברות של האדם - תחומים שבהם אין לאדם יתרון יחסי כלשהו, אך הוא מתחבר אליהם ואוהב לעסוק בהם, אף על פי שאינו בהכרח מצטיין או טוב בהם באופן מיוחד. תפיסה זו מתכתבת עם תאוריה מהפסיכולוגיה החיובית הקרויה flow (צ'קסנטמהיי, 2012), כאשר הנחת היסוד היא שלכל אדם ישנם תחומים ופעילויות בחיים שאליהם הוא "מתחבר" יותר. פעילויות אלו מתאפיינות בכך שהן מוציאות מהאדם כוחות מיטביים ומביאות אותו לתחושה של משמעות ושל בריאות, וכאשר הוא עוסק בהן הוא אינו מרגיש שהזמן חולף, ולעומת זאת הוא מרגיש שהוא עוסק במשהו שהוא "נכון עבורו".

אנו מבקשות להבחין בין הצלחה לבין חוזקה: "חוזקות" המשרתות את האדם אינן בהכרח תחומים שבהם האדם מצטיין או מגיע להישגים אובייקטיביים יוצאי דופן, אלא תחומים שבהם הוא חש הזדהות פנימית ותחושה שהוא עוסק במשהו שקיים בו, נכון ומיטבי עבורו. סרגל המדידה של חוזקות יכול בהחלט להיות סובייקטיבי לחלוטין, ואין בו בהכרח הלימה ל"הצלחה", אבל יש בו תחושה אישית של שייכות וחבור לצדדים החיוביים של כל אדם. מאחר שרוב בני האדם הם בעלי כמה וכמה כישרונות ויכולות, בבואנו לבחור את החוזקות שנרצה לפתח ננסה להתמקד בחוזקות המשמעותיות יותר לאדם, אלה המקדמות אותו ותומכות בבריאותו הנפשית.

## ב. שיח של חוזקות במרחב הבית ספרי

בבואנו לתאר שיח של חוזקות במרחב הבית ספרי, הנחת יסוד מקדימה היא שהשיח הזה חייב להיות מוטמע בכל שדרת בית הספר: מרמת המנהל, דרך רמת חדר מורים, ציבור התלמידים ואף הצוות התומך של בית הספר. לא נצליח ליישם התבוננות חיובית המחפשת חוזקות בציבור התלמידים אם בחדר המורים שפת השיח היא שלילית ומחפשת את נקודות החולשה והחוסר. על כן מדובר בתהליך הוליסטי, אשר כלל קהילת בית הספר שותפה בו, והוא כולל ארבעה מוקדי עשייה מרכזיים:

1. **איתור חוזקות** במרחב הבית ספרי - חיפוש והנכחה של חוזקות בקרב כלל קהילת בית הספר, על פי הפרמטרים שמנינו לעיל (כישרונות, אינטליגנציות, מידות, תחומי התחברות).
2. **איתור חוזקות במוקדי אתגר** - התבוננות דווקא במקומות שבהם התלמיד חווה אתגר, וניסיון לאתר דווקא במרחבים האלה מוקדי הצלחה שיש בהם ביטוי של חוזקות חבויות.
3. **טיפוח חוזקות** - יצירת סביבה המתאימה לבנייה ולהעצמה של החוזקות האישיות של כל אחד ומאפשרת לו לקדם אותן ואף להישען עליהן, להיעזר בהן, במקומות שבהם האדם חווה חולשה, קושי או חוסר בתחומים אחרים.
4. **מציאת נקודת הצמיחה האישית** של כל אדם, הכוללת שילוב של חוזקה + תשוקה + ערכים.



בשלב **איתור החוזקות** נבחר רצף שבו נרצה לחפש חוזקות על פי אחד מהפרמטרים הנ"ל, נלמד את התחום שבו בחרנו, ולאור הלמידה נוביל תהליך של איתור חוזקות בכל מרחבי בית הספר. למשל, אם בחרנו לאתר חוזקות דרך תאוריית ריבוי האינטליגנציות של גרדנר, נערוך מיפוי של האינטליגנציות למיניהן ונבחן היכן במרחב הבית ספרי אפשר לאתר אותן, הן במרחבי הלמידה וההערכה, הן במרחבי האקלים והן בזירה הארגונית של בית הספר. למשל: ילדים שחזקים בתחום של אינטליגנציה מוזיקלית יבלטו בשיעור מוזיקה, אולם גם במרחבי איתור נוספים - בטקסים ובאירועי מקהלה, ואף בנסיעות ובטיולים - הם ידאגו להשמעת מוזיקה באוטובוס.

אם נבחר לאתר את החוזקות על רצף המידות, נערוך מיפוי של 24 המידות, וננסה לבחון מרחבים בבית הספר שבהם המידות השונות יכולות לבוא לידי ביטוי: החל מהרזולוציה היום-יומית ביותר של התנהגויות בשיעור ובהפסקה, דרך ביטויים נדירים יותר של נקודות צומת או נקודות קושי שבהן אנשים בעלי חוזקות בתחומי מידות מסוימות בולטים בהתנהגותם. בשלב איתור החוזקות נתאמץ להפנות תשומת לב מיוחדת לתלמידים המאותגרים יותר במרחב הפדגוגי הקלאסי, וננסה לבחון מהן חוזקותיהם בתחומים אחרים, האם יש להם אינטליגנציות מגוונות, כישרונות ייחודיים או מידות בולטות. ננסה לזקק תכונות אלו לכדי חוזקות מובחנות, למשל: דווקא התלמיד שמאתגר במרחב הלימודי-פדגוגי הוא בעל תכונות מנהיגות בולטות, ואלו בגדר "חוזקה" שלו. נוסף על כך, כפי שאמרנו בתחילת הדברים, ננסה לתת את הדעת לא רק על התלמידים, אלא על כל קהילת בית הספר: המורים, אנשי מנהלה וכלל הצוות - אצל כולם ננסה לאתר חוזקות.

בשלב **טיפוח החוזקות**, על פי הרצף שבו בחרנו לנהל את שיח החוזקות בבית ספרנו, נחפש מרחבים שבהם קיים טיפוח של חוזקות מגוונות. למשל: באילו הזדמנויות ביומיום הבית ספרי קיים מרחב המטפח חוזקה בתחום האמנויות. מוכן ששיעור אמנות מהווה מרחב כזה, אך אולי גם פרויקטים שונים שהתלמידים עוסקים בהם מזמנים מרחב מתאים? אולי קיימת פלטפורמה לטיפוח חוזקה זו ביחס למרחב הבית ספרי הכללי? נערוך מיפוי של החוזקות השונות שאליו בחרנו להפנות את המבט וננסה למצוא בחיי בית הספר מרחבי טיפוח שבהם מתרחשת עשייה חינוכית ופדגוגית המאפשרת גם טיפוח של חוזקות אישיות מסוגים שונים, כלומר מקומות שבהם ניתן להביא לידי ביטוי מגוון אחר של חוזקות, מעבר למרחב הכישרים ה"צפוי" וה"ברור" במרחבים אלו.

יש לציין כי תחום טיפוח החוזקות מאתגר את אנשי החינוך הרבה יותר מתחום איתור החוזקות. לאחר שנלמד ונבין לעומק מהן חוזקות, נצליח לאתר אותן די בקלות יחד עם התלמידים והוריהם. אולם השלב הבא, שבו אנו נדרשים לפתח את החוזקות הללו במרחב הבית ספרי, קשה הרבה יותר. לצורך פיתוח החוזקות של המורה והתלמיד אנו נדרשים לחשיבה יצירתית:

כיצד נביא לידי ביטוי חוזקה של תלמיד בתוך המרחב הבית ספרי, בתהליך החינוכי והפדגוגי, כשפעמים רבות החוזקה אינה נראית קשורה לתחום התוכן הנלמד? מה ניתן לעשות עם תלמיד בעל חוזקה מרכזית של מנהיגות במהלך שיעור מתמטיקה? ואם המורה למוזיקה בבית הספר היא מומחית בתחום חקר אילנות יוחסין (גנאולוגיה), כיצד חוזקה זו יכולה לבוא לידי ביטוי במערך השעות?

מלבד הפעולות הננקטות לצורך איתור החוזקות וטיפוחן במרחב הכללי, מתוך מבט-על, ישנה עבודה פרטנית מול כל תלמיד. הנחת היסוד היא כי לכל תלמיד ולכל אדם יש חוזקות. חובתנו כאנשי חינוך היא לאתר חוזקות אלו ולטפחן, אך קיימת גם קומה נוספת, והיא מציאת נקודת הצמיחה האישית של כל אדם.

**נקודת הצמיחה האישית** של כל אדם היא מעין "צומת" שבו נפגשים חוזקותיו האישיות עם תשוקה לעשייה ועם "מנוע ערכי" אשר מוביל אותו. כאשר שלושת הרכיבים הללו נפגשים, והאדם מצליח לפעול מתוך חוזקותיו, על פי תשוקותיו ומתוך דחיפה ערכית, ישנה אפשרות ממשית למינוף אישי עמוק של האדם-התלמיד, לתחושת מימוש עצמי וסיפוק, ובצעם לטרנספורמציה אישית הנובעת מתחושת משמעות עמוקה. בית ספר אשר יהפוך את שפת החוזקות לשפה השגורה בקרב הבאים בשעריו ויטפח מרחבים שבהם מתאפשר פיתוח של החוזקות, יוכל לספק לתלמידים ולאנשי הצוות לא מעט הזדמנויות למציאת נקודת הצמיחה האישית שלהם.

## ג. שיח של חוזקות בתוך שגרות העבודה הבית ספריות

מרבית בתי הספר מקיימים שגרות הערכה רבות, וברבים מהם השיח השולט הוא "מה לא בסדר", ולא "מה כן בסדר". מתוך שפת החוזקות ננסה לתת מבט אחר וכלים מעשיים להפניית מוקדי השיח לכיוון של איתור חוזקותיו של התלמיד וטיפוחן בתחנות השונות שבשגרת ההערכה.

אחד המרחבים שבהם שיח של חוזקות הוא משמעותי הוא **שיחות אישיות של מורים עם תלמידים** או **אסיפת מורים-תלמידים**. בשיחה זו ניתן לעסוק גם באיתור חוזקות וגם בטיפוחן. לדוגמה, בשיחה אישית המורה יכול לשאול תלמיד לגבי חוזקותיו או לתאר חוזקות שהוא זיהה אצלו, והשלב הבא יכול להיות השאלה: "היכן תוכל לממש את חוזקותיך באופן מיטבי?" התשובות כמובן יכולות להיות רבות ומגוונות, והן עשויות להוביל לשילוב התלמיד בעשייה הבית ספרית באופן המתאים לו, למשל עידוד תלמיד בעל כושר כתיבה לכתוב לעיתון בית הספר, עידוד תלמיד בעל כושר גופני ויכולת פיזית גבוהה להצטרף לחוג מתאים, וכן הלאה.

שגרה בית ספרית מרכזית שבה חשוב להנכיח שיח של חוזקות במגוון דרכים היא **הישיבה הפדגוגית**. בישיבות פדגוגיות רבות מוקד הדיון הוא דווקא התלמידים המאתגרים והקשיים השונים בניהול תהליכים. דווקא בישיבה מעין זו ישנו הכרח להתמקד בחוזקות ולתת להן מקום



מרכזי. מומלץ לפתוח בחוזקות של הילד, מאתגר ככל שיהיה, וזאת משום שבמקרים רבים דווקא בחוזקות נמצא המפתח לפתרון האתגרים שהילד מתמודד אתם. אפשרות נוספת היא להתחיל את הדין דווקא בהתבוננות כללית בכיתה ובזיהוי החוזקות של הכיתה כיחידה אורגנית, ומתוך החוזקות הכלליות לרדת לפרטים ולאפיין את החוזקות של כל אחד מן הילדים בכיתה. ככל שהשיח יותר מאופיין חוזקות, כך הוא מקדם יותר את התלמידים, את התליכי ההוראה והלמידה בכיתה ואת הכיתה כיחידה אורגנית אחת.

**אסיפת הורים פרטנית** היא אירוע שיא שבו המורה משתף את ההורים בחוזקות שהוא איתר אצל התלמיד לאורך התקופה. מורה אשר מאתר חוזקות באופן קבוע יגיע לאסיפת הורים עם תיעוד של אירועים, התרחשויות וסיפורים שבהם חזקותיו של התלמיד ניכרו במרחב הבית ספרי, בשיעורים, בהפסקות ובפעילות החברתית. המורה מנכיח את החוזקות שזיהה מתוך הסיפורים שנאספו. פתיחת השיחה בשיתוף ב"מעקב החוזקות" שערך המורה לתלמיד מאפשרת גם התמודדות עם מקומות שבהם התלמיד צריך עזרה ותמיכה - השיח יכול לעסוק בשאלה כיצד ניתן לנתב את החוזקות כך שיעזרו לתלמיד במקומות שבהם הוא חלש יותר. הפתיחה בחוזקות מעניקה לתלמיד נקודת זינוק טובה, וגם אם קיימים אתגרים רבים בדרך, "סל החוזקות" שהוצג מעניק לו עוגן של הצלחה, ביטחון וכוח.

**אסיפת הורים פרטנית** היא גם מרחב מתאים לשמוע מההורים על החוזקות של התלמיד. אפשרות אחת היא לתת להם למלא את מעגל החוזקות של פיטרסון וסליגמן (2004) בעוד הם ממתינים בחוץ, ואפשרות נוספת היא לשאול את ההורים על חזקותיו של הילד כאשר הם נמצאים בשיחה האישית עם המורה. התפיסה היא שלהורים יש נקודת מבט שאין למורה, ולמורה יש נקודת מבט שאין להורים, ושניהם רואים את התלמיד במשך פרקי זמן ממושכים. ככל ששניהם יתבוננו בילד מתוך נקודת מבט של איתור ופיתוח חוזקות, כך הילד יהיה בכיוון מתמיד של התקדמות וצמיחה. תחום נוסף המזמין אותנו לשיח של חוזקות הוא תחום **ביקורי הבית**. זהו תחום נדיר יותר בשגרת העבודה של מרבית בתי הספר, אך הוא יכול לתרום רבות למטרה שאנו מבקשים להשיג. ביקורי בית הנעשים מזווית ראייה של חוזקות מכוונים לאיתור חוזקות הקיימות בבית ואינן באות לידי ביטוי בבית הספר ולהפך, כלומר מטרתם היא לבחון כיצד "לייבא" חוזקה ממרחב משמעותי אחד בחיי התלמיד למשנהו. בביקורי בית שהם חלק משגרת עבודה קבועה (ולא רק במקרי קיצון), נושא איתור החוזקות וטיפוחן יכול להיות הציר המארגן, משום שבבית באות לידי ביטוי חוזקות אחרות של התלמיד.

## סיכום

בכוחו של שיח החוזקות לחולל שינוי מהותי ועמוק במרחב הבית ספרי, כמו גם בחייו האישיים של כל פרט ופרט. כאשר אדם - בכל גיל ובכל מצב - מפתח חוזקה שקיימת בו, בין שהיא מולדת או מפותחת ומטופחת על ידיו או על ידי סביבתו, הוא מתמלא ביטחון עצמי, מפתח דימוי עצמי חיובי, בונה חוסן אישי ומגיע למיצוי מיטבי של כוחותיו. הודות לאיתור החוזקות וטיפוחן מתפתח כושר ההתמודדות של האדם במצבים קשים ומתחזק עמוד השדרה הרגשי שלו, כמו גם תכונות של אומץ, התמדה, בגרות ועוד.

אמנם ישנם בתי ספר אשר עובדים על שיח החוזקות במרחב הבית ספרי באופן אינטואיטיבי, אך ככל שבתי הספר יעמיקו את הביסוס התאורטי של שיח החוזקות ויפתחו כלים מעשיים ליישום התאוריות, כך יהפוך שיח חיובי ומצמיח זה לחלק משגרות העבודה הבית ספריות, למוביל של תרבות העבודה בו ולמאפיין של כל הבאים בשעריו.





# פרק ד: משוב שוטף מקדם למידה טובה

## מאיה בוז'ו שוורץ ויורם הרפז\*

למשוב השוטף והמעצב שהמורה נותן כחלק מהדיון בכיתה יש השפעה רבה על התלמיד. דמיינו את חייכם ללא משוב; אתם מתנהגים כך ואחרת ואיש אינו אומר לכם במפורש או במרומז "ופי, כל הכבוד!" או "נו, באמת...!". איך אתם מרגישים? מאבדים כיוון, צפים בחלל, הולכים לאיבוד? משובים מהסביבה מחזיקים ומנחים אותנו. בלי משובים אנחנו אבודים. משובים ניתנים לנו מהרגע שבו אנו מגיחים לעולם ועד יומנו האחרון. עם הזמן אנחנו מפנימים אותם ולומדים למשב את עצמנו, אך המשובים נמשכים ללא הפוגה וזורמים אלינו מכל עבר; אנשים לא מפסיקים "לחנך" אותנו. זה לא תמיד מורגש, זה לא תמיד נעים, אבל בלי זה אין בני אדם; בני אדם הם יצורים המתהווים באמצעות קבלת משובים מן הסביבה.

### משוב כיתתי

משוב של מורה בכיתה הוא אמצעי מכוון להשפעה על הלמידה של התלמידים ועל אישיותם. הוא מושפע מדפוסי ההוראה של בית הספר ומההשקפה החינוכית של המורה. משוב בכיתה שונה ממשוב בהקשרים אחרים. בהקשרים אחרים הוא ניתן אוטומטית, ללא שיקול דעת מקצועי וללא כוונה להשפיע על אישיותו של מקבל המשוב. אם, למשל, תמחאו כפיים בקונצרט ברגע לא נכון, אנשים יפנו אליכם מבטים זעופים - לא כדי לחנך אתכם אלא כדי להשתיק אתכם. לעומת זאת, משוב כיתתי (במיטבו) ניתן בצורה מכוונת ומושכלת, ומטרתו לחנך את התלמידים, להשפיע על הלמידה שלהם ועל אישיותם לאור מטרה חינוכית מסוימת או דימוי כלשהו של "הבוגר הרצוי". המשוב הכיתתי נחלק לשניים - משוב סופי מסכם ומשוב שוטף מעצב. המשוב הראשון ניתן כציון על בחינה או על עבודה בסוף תהליך ההוראה והלמידה; המשוב השני ניתן תוך כדי תהליך ההוראה והלמידה. אנו עוסקים כאן במשוב השוטף והמעצב, שמקבל פחות תשומת לב מהמשוב הסופי המסכם, אך השפעתו רבה יותר.

### דפוס ימ"מ

מטרות חינוכיות, כמו מטרות אחרות, מוכתבות לאנשים במידה רבה על ידי הארגונים שהם עובדים בהם. לאנשים יש חירות מסוימת לקבוע את מטרותיהם בהתאם להשקפותיהם, אך הארגון שבו הם עובדים מפעיל עליהם לחץ ומגביל את שיקול דעתם. בית הספר מכתוב למורים

\* מאיה בוז'ו-שוורץ - מכון "אבני ראשה"

ד"ר יורם הרפז - מכללת בית ברל

המאמר הוא חלק מתכנית שפותחה במכון "אבני ראשה" - מה מנהלים צריכים לדעת על הוראה ולמידה?

את מטרת החינוך ואת דפוסי ההתנהגות הנובעים ממנה - בכלל זה גם את צורת המשוב. את המשוב הכיתתי מעצב דפוס הדיון הכיתתי המכונה ימ"מ: (1) המורה יוזם, (2) התלמיד מגיב, (3) המורה מעריך או ממשב. הדיון השגור בכיתה מתחיל ביוזמה של המורה, שהיא בדרך כלל שאלה; ממשיך בתגובה של תלמידים, שהיא בדרך כלל תשובה; ומסתיים במשוב של המורה, שהוא בדרך כלל הערה משבחת או מתקנת ("יפה מאוד רונית!"; "נסה שוב ניב"). דפוס הימ"מ הוא לא בהכרח הדרך היעילה והחינוכית ביותר לנהל דיון ולמשב תלמידים, אך הוא דרך יעילה ביותר להחזיק כיתה. המבנה המוסדי של בית הספר דוחק את המורים (באמצעות המשוב שהוא נותן להם) אל דפוס הדיון הזה. את הדפוס הזה אפשר לשכלל וגם לשנות, כפי שנראה בהמשך.

## כוחו של המשוב

המשוב של המורים בכיתה אפקטיבי מאוד. חוקר ידוע של המשוב הכיתתי, ג'ון הטי (Hattie) ערך מחקר שיטתי ומקיף על מאות מחקרים שבדקו את המשתנים המשפיעים ביותר על הישגי התלמידים - דפוס ההוראה, שיטת ההערכה, גודל הכיתות, ידע קודם של התלמידים, האקלים ועוד. הוא כתב: "הממצא הדרמטי הוא שמשוב שניתן לתלמיד על ביצועיו בעל פה ובכתב משפיע במידה הרבה ביותר על הישגיו". אבל חשוב לשים לב: לא לכל משוב יש השפעה מעצבת על התלמיד. למשל, למשוב שיפוטי ודל מידע - "מעולה!", "כל הכבוד!", "לא מדויק!", "טעות!" וכיוצא באלה - אין השפעה מעצבת, משום שהתלמיד אינו מבין מדוע האמירה שלו הייתה "מעולה" או "טעות!". במשוב מן הסוג הזה המורה סוגר סבב ימ"מ כדי להתחיל סבב ימ"מ חדש, ומותר את התלמידים נטולי הבנה. המורה מנהל סבבי ימ"מים כדי להאיץ את השתתפות התלמידים בשיעור ולהרחיבה, אך התלמידים המשתתפים אינם מבינים הרבה.

## תכנים של משוב

המשוב של המורה על תשובות התלמידים בכיתה מעריך תכנים שונים: את הנכונות ה"אובייקטיבית" של התשובה ("נכון מאוד!"); את הנכונות הסובייקטיבית של התשובה ("לא לכך התכוונתי"); את מידת הרלוונטיות של התשובה ("שאלתי על נקודת המבט של משה, ולא של העם כולו"); את התהליך שמשתקף בתשובה ("זו הדרך לפתור את הבעיה. את בכיוון הנכון!"); את היצירתיות והמקוריות של התשובה ("על זה לא חשבתי. זה רעיון מעניין"); את ביצוע ההבנה ("זו באמת דוגמה יפה מאוד", "זו השוואה טובה", "זו הבחנה מעניינת וכו') ועוד. רוב המורים בדרך כלל מעריכים את תגובת התלמידים לפי מידת קרבתם לתשובה "הנכונה" - התשובה שיש להם בראש, לכן הדיון הכיתתי מכונה לעתים "נחשו מה יש לי בראש" ("Guess what I have in mind"); אבל יש מורים שדווקא מצפים לתשובה שתפתיע אותם - "נחשו מה אין לי בראש". שתי



הציפיות הסותרות הללו הן תולדה של שתי השקפות חינוכיות שונות. אחת מצפה למחזור של ידע, והאחרת - למציאה ולהמצאה של ידע. הנה דוגמה למשוב לא אפקטיבי: המורה מספק לכיתה ג' את "התשובה הנכונה" -

מורה: מהו קיץ? כן, מי מעוניין לענות? יונתן, בבקשה.

יונתן: כשהעלים נושרים מהעצים.

מורה: עוד תשובות? כן, תמר.

תמר: כשהעלים מצהיבים.

מורה: עוד. כן, דוד.

דוד: כשיש שינויי טמפרטורה.

מורה: ובכן ילדים, קיץ הוא עונה.

## צורות של משוב

למשובים של המורים יש צורות שונות - גלויות וסמויות. למשל, משוב גלוי הוא אמירה כלשהי ("עבודה יפה, יעלוי") או מתן ציון. משוב סמוי מתבטא בין השאר בשפת הגוף של המורה, למשל התקרבות מאיימת לתלמיד כדי לסמן לו להירגע, או חיוך מעודד כדי לסמן לו להמשיך. לשפת הגוף של המורים יש עוצמה ממשבת. לעתים יש אי-התאמה בין תוכן המשוב לבין צורתו - המורה משבח, אבל בפנים חמוצות. לעתים קרובות המורים "יורים" שבחים בצורה אוטומטית - "יפה!", "טוב!", "מעניין!", ולעתים הם משבחים באמת, בפנים קורנות. שבח חמוץ, אוטומטי או קורן משאיר חותם על התלמיד. וכדאי לזכור: הכיתה היא תיבת תהודה עצומה. כל משוב - גלוי או סמוי - יכול להשפיע מאוד על התלמידים, לטוב או למוטב. שנים רבות אחרי בית הספר נושאים מבוגרים בנפשם כמדליות או כצלקות משובים מעודדים או פוגעניים של מורים. על המורים לנהוג במשוב בתבונה וברגישות, ולזכור תמיד את הפוטנציאל הפוגעני של הכיתה (זוכרים את שירה המפורסם של להקת "פינק פלויד" בסרט "החומה"? "No dark sarcasm in the classroom"). אבל הכיתה היא יותר מתיבת תהודה; הכיתה היא יותר מסכום חלקיה; הכיתה - ולא התלמידים כישויות יחידות - היא שנוכחת בכיתה. כל משוב של מורה לתלמיד יחיד כאילו מכוון בעצם לכיתה כולה. המורה אינו מדבר אל התלמיד באופן אישי, כפי שהיה מדבר אליו ביחידות; הוא מדבר דרכו אל הכיתה כולה. הכיתה נוכחת תמיד, גם כאשר המורה מישיר מבט לתלמיד אחד, והיא שמעצבת את המשוב של המורה.

## מטרת העל של המשוב

זו השאלה המכרעת: מהי בעצם מטרת המשוב? למשובים יש מטרות שונות התלויות בהקשרים שונים, אבל לכולם יש מטרת-על אחת: לקדם את הלמידה של כל תלמיד ושל הכיתה כולה כך

שתושג למידה טובה. מהי למידה טובה? נגדיר למידה טובה כמעורבות בתהליך והבנה בתוצר. כלומר, תלמידים לומדים היטב כאשר הם מעורבים בתהליך הלמידה (לומדים מתוך עניין ומייחסים ללמידה ערך), ומבינים את התוכן הנלמד בתהליך או בסופו. המשוב הוא אמצעי לחיזוק ההנעה ללמידה ולהעמקת ההבנה של התכנים הנלמדים. איך יודעים אם המשוב חיזק את המעורבות של התלמידים? פשוט מרגישים - שיש מתח באוויר, שהכיתה תוססת ושהתלמידים שואלים, משיבים, מתווכחים ולא מאפשרים למורה "לסיים את החומר". ואיך יודעים שהמשוב העמיק את ההבנה של התלמידים? שומעים שהתלמידים עושים מהלכי חשיבה על ידע ועם ידע, כלומר מפגינים "ביצועי הבנה". למשל, התלמידים מביעים ידע במילים משלהם, מעבירים ידע מהקשר אחד להקשר אחר, ממקמים ידע בהקשרים מתאימים, מביאים דוגמאות, עורכים השוואות, מסיקים מסקנות, שואלים שאלות, מכלילים הכללות, חושפים הנחות, מבקרים מוסכמות, ובקיצור הולכים כמה צעדים מעבר למידע נתון - לוקחים את הידע שהמורה העביר להם ומשחקים אתו; בפרפרזה על דברי המשורר מאיר ויזלטיר: "קח את הידע הזה ואל תקרא בו; מעך אותו, צבוט אותו, בעט אותו...".

## הנחיות למשוב מקדם למידה

- הנה "עשרת הדיברות" למשוב מקדם למידה טובה, משוב המחזק הנעה ומעמיק הבנה:
- המעטו בשיפוטיות טובים. שיפוט - גם אם הוא חיובי - משבש את ההנעה ללמידה ואת ההבנה. אם תגידו לתלמיד "טוב מאוד" על רעיון שביטא, הוא ירגיש שהוא כבר יכול לפרוש מהתהליך - הוא קיבל את הפרס שלו. צריך להתגבר על הפיתוי לתת לילדים פרסים בדמות משובים שיפוטיים טובים. ככל שהמורים מרבים בכך, התלמידים מתמכרים ורוצים עוד.
  - המעטו בשיפוטיות רעים. ברקע השיפוטיות הטובים מסתתר האיום של שיפוטיות רעים - שיפוטיות שמטרתם להעניש. מטרת הענישה - כמו הגמול (שיפוט טוב) - היא להחזיק כיתה. שימוש במשוב לצורך ענישה מחבל בהנעה ללמידה ואף בהבנה.
  - הרפו מעט מן התשובה "הנכונה". ברקע המשוב השיפוטי טמונה "התשובה הנכונה" - התשובה שהמורה מחזיק בראשו. כאשר המורה "נעול" על תשובה, הוא אינו פתוח לתשובות מקוריות של התלמידים. עם זאת, ללא תשובה כלשהי, המורה אינו יכול לשאול שאלה - השאלות נובעות מתשובות ראשוניות. לכן נסו לאחוז בתשובה שהבאתם מהבית אחיזה חלשה ומהוססת, והיו מוכנים "לבגוד" בה בכל רגע עם תשובות מעניינות יותר של התלמידים.
  - קנו ובנו. רעיונות שהתלמידים מעלים הם תשתית לפיתוח הדיון ולהעמקתו. קחו אותם, בנו עליהם רעיונות נוספים והחזירו לכיתה. אמצו את הכלל של חברה מסחרית ידועה: "קנה ובנה!" - קנו מהתלמידים את התשובות שלהם, גם כאשר הן רזות למדי, בנו עליהן רעיונות משלכם ו"מכרו" אותם שוב לתלמידים בצורת שאלה נוספת או מחשבה מאתגרת.



ה. היו אמפתיים. נסו להבין את התשובה או את הרעיון של התלמיד מנקודת מבטו, להבין כיצד הוא מבין. מה שעלול להישמע מנקודת שמיעתכם כרעיון מוטעה או אפילו טיפשי עשוי להתגלות כרעיון בעל טעם כאשר מבנים את נקודת המבט שממנה הוא נהגה. אם תשובה של תלמיד נשמעת לכם "לא לעניין", נסו "לתחקר" אותו - מדוע השיב כך, לאן הוא חתר, אילו אסוציאציות הדריכו אותו. בקיצור, הפעילו את עיקרון החסד על הרעיונות של התלמידים - אל תניחו שהם מוטעים אם זה לא הכרחי.

ו. השהו תגובה. אל תמהרו להגיב. השתהו קצת על מה שתלמיד אמר. אתם יכולים לומר "תן לי לחשוב על זה רגע" או אפילו "הסבר לי שוב, אני רוצה להבין". הורידו את קצב הפינג'פונג; החזיקו אצלכם את הכדור ואפשרו לתלמידים להחזיק אותו אצלם.

ז. חגגו ביצועי הבנה. עודדו את התלמידים לעשות ביצועי הבנה וחגגו אותם במשובים שלכם: "כל הכבוד יעל, חשבת באופן ביקורתי על מה שאמרתי"; "יפה יניב, הבאת נימוקים לדברך"; "דוגמה נהדרת יוסי" (במקרים כאלה יש היתר לתת משובים שיפוטיים טובים).

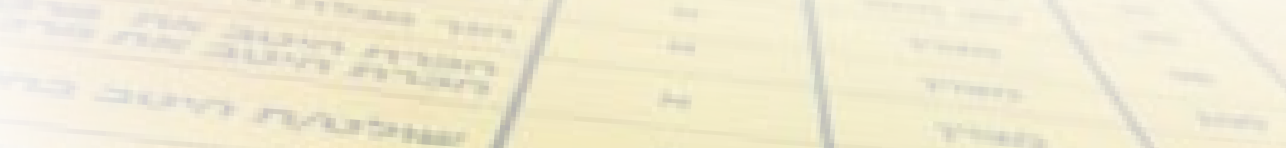
ח. ספקו משובים מערערים. תנו משוב שיערער מעט את התלמיד ויגרום לו לחשוב "חזק יותר" על התשובה שנתן. המשוב צריך להעצים את הדיון, לפתח ולהעשיר אותו באמצעות הצבת סימני שאלה בנוגע לתכנים שהם בדרך כלל מובנים מאליהם ואמירות מערערות חשיבה ומעוררות חשיבה.

ט. הנהירו מושגים עמומים. היאחזו במושגים מורכבים המופיעים בתשובה של תלמיד ונסו להנהיר אותם בעזרתו ובעזרת הכיתה. אל תאפשרו למושגים מופשטים לעבור כמובנים מאליהם. צודו אותם בתשובות התלמידים והחזירו אותם לכיתה לניתוח.

י. היו דיאלוגיים. דברו בגובה האוזניים, כשותפים לדיון ולא כפוסקים. הביאו לדיון שאלות פתוחות שמעסיקות אתכם ועשויות להעסיק את הכיתה. העבירו לתלמידים מסר שגם לכם וגם למומחים אין תשובה על כל שאלה וש"כולנו ביחד מנסים למצוא ולהמציא תשובה טובה על השאלה הזאת".

\*

אז מה היה לנו? למשוב השוטף והמעצב, המשוב שהמורה נותן כחלק מהדיון בכיתה, יש השפעה רבה על התלמיד. כאשר המשוב במיטבו הוא מקדם למידה טובה, כלומר מעורבות בתהליך והבנה בתוצר. כאשר המשוב בקרעו הוא מחבל בלמידה טובה - פוגע במעורבות בלמידה (בהנעה הפנימית) ומשבש את ההבנה של הנושא הנלמד (מדכא ביצועי הבנה). במקום דפוס הימ"מ (המורה יוזם, התלמיד מגיב, המורה מעריך), במשוב המיטבי המורה יוזם וגם התלמיד יוזם; התלמיד מגיב וגם המורה מגיב; המורה מעריך וגם התלמיד מעריך - וכולם עושים זאת במהלך דיון פתוח המתמודד עם בעיה אמיתית, בעיה המטרידה את כולם.



# פרק ה: אתיקה בשיח פדגוגי - דיאלוג עם הורים ותלמידים מודל לדיאלוג מורים-הורים

לַנָּב: לתכנן! לדבר! ברצף!

## חלי ברק-שטיין\*

מערכת היחסים בין הורים למורים בישראל של שנות האלפיים אינה פשוטה. כל הצדדים רוצים בשיתוף פעולה, וכמובן להיטיב עם הילדים. בפועל - רבים המתחים, אי-ההבנות ואף הכעסים והמאבקים. במקרים רבים ההורים והמורים נמצאים במצוקה, ויש לשפר את התקשורת ביניהם. מטרת המאמר שלפניכם והמודל שהוא מציג היא לאפיין את היחסים בין ההורים והמורים ולהתוות דרך לדיאלוג יעיל ביניהם - במצבי שגרה ובמיוחד במצבי משבר וקונפליקט. המאמר מיועד למורים, אנשי המקצוע, וגם להורים שמעוניינים לשפר את הדיאלוג שלהם עם מורי ילדיהם. המודל מבוסס על כמה הנחות יסוד. להלן נציג אותן ונבחן את משמעויותיהן.

### (1) דיאלוג מוצלח בין מורים להורים הוא הכרחי והוא לטובת כולם

- לטובת התלמידים, שמרוויחים מהאמון ומשיתוף הפעולה בין הוריהם למוריהם. הם רוצים ש"המבוגרים האחראים" בחייהם יסתדרו ביניהם ויאחדו כוחות לטובתם. כשיש מאבק בין ההורים והמורים הילדים סובלים, נקלעים לקונפליקט נאמנויות ונחלשים מהעימות.
- לטובת ההורים, שמרוויחים משיתוף הפעולה עם בית הספר. הם מרגישים מעורבים ומשפיעים בתחום החשוב כל כך של חינוך ילדיהם. הם מעודכנים ויודעים מה קורה עם ילדיהם בבית הספר, רצונותיהם נחשבים, והם יכולים לתרום להתקדמות ילדיהם. כך הם מרגישים מעורבים ושותפים לעבודת בית הספר - תחושה נעימה ורצויה לכולם.
- ולטובת המורים, שנהנים מכך שההורים משתפי פעולה, כי הם מצליחים לקדם במשותף מטרות חינוכיות הנוגעות לילדים ולפתור בעיות שמתעוררות. המטרה היא לאחד כוחות עם ההורים במקום לעסוק בקונפליקטים.

### (2) הורים ומורים רוצים בטובת הילד

הילד יקר ללבם של ההורים, זהו נתון יסוד מובן מאליו. למעט מצבי קיצון שבהם הורים רוצים בלא מודע שהילד ייכשל, כחלק ממאבק סמוי בין הורים או כחלק מתהליך הרס עצמי, ההורים רוצים

\* חלי ברק-שטיין - פסיכולוגית חינוכית מומחית

בהצלחתו וברווחתו של ילדם. גם המורים רוצים בהצלחת הילדים, המשקפת גם הצלחה אישית ומקצועית שלהם.

אם כן, כולם שואפים לשיתוף פעולה ביניהם ורוצים להגיע למצב של הצלחה לכולם Win-Win-Situation. אם הדיאלוג משתבש כולם סובלים - הילד, ההורים והמורים. עם זאת, למרות הכוונות הטובות, הדיאלוג לעתים אכן משתבש.

## קשיים בדיאלוג הורים-מורים

במאמר קודם שלי שנקרא "כפח הכוונות הטובות" (מפורסם באתר האינטרנט שלי) הסברתי כיצד לעתים הכוונות הטובות של כל הצדדים אינן באות לידי ביטוי בדיאלוג בגלל עומס הלחץ והגרסיה בדיאלוג בין ההורים והמורים.

פעמים רבות הדיאלוג בין המורים וההורים רווי מתח וקונפליקטים. יש בו מאבקי כוח, תחושות תסכול, עלבון וחוסר אונים. כל צד מרגיש שהאחר מחבל בתהליך, ולכן שני הצדדים מאשימים ומתגוננים, מחפשים מי מכשיל את הדיאלוג, ולא מסוגלים להתמודד עניינית עם היעדים החינוכיים ולעזור לילד, שבו למעשה עוסקים. אני קוראת לכך "כפח הכוונות הטובות" - כולם רוצים בטוב, אך בפועל דברים מתבטאים ברע.

הבנת המכשולים לדיאלוג והסרתם תעזור לשפר את הדיאלוג. המכשולים לדיאלוג מורים-הורים נובעים מכמה מקורות:

☞ חלק מהמכשולים קשורים למאפיינים כלליים של דיאלוג -קושי בהקשבה, טעויות בהכנת האחר, פרשנויות סובייקטיביות ולא רציונליות המובילות לכעס, עלבון, האשמה או ויתור. בהמשך המאמר אציג כחלק ממודל ל"כ" לדיאלוג בין הורים וילדים טכניקות להתמודדות עם מכשולי התקשורת הללו.

☞ מכשולים אחרים בדיאלוג קשורים למאפיינים מערכתיים של הדיאלוג המסוים שבו אנו עוסקים - העובדה שמדובר במורים, שהם נציגים של מערכת החינוך, הפוגשים את הורי תלמידיהם בתוך ההקשר של ישראל של שנות האלפיים - עידן מודרני וייחודי. המפגש המערכתי הזה יוצר קונפליקט בלתי נמנע בפני עצמו: מפגש בין תפקידים (הורה-מורה) ובין תרבויות ארגוניות שונות.

כדי לברר את הסוגיה לעומקה, ננסה להכיר את מאפייני העידן המודרני, המשפיעים על דיאלוג ההורים והמורים.





## מיהם "הורים המודרניים"?

בתיאור סטריאוטיפי, ההורים המודרניים מודעים מאוד לחינוך ילדיהם. הציפיות שלהם גבוהות והשקעתם בילדים רבה. הם לומדים ויודעים הרבה על התפתחות ילדים ועל חינוך. הידע הרב מגביר את המתח והחרדה. לעתים יש בלבול - מה הדרך הנכונה כשיש כל כך הרבה תיאוריות וגישות? איך מגדלים את הילדים להצלחה בעולם כה מורכב ותובעני? להורה המודרני "אסור לפספס", הוא חייב לקדם את ילדו להצלחה, ומגיל צעיר מאוד. הילדים חייבים להיות מוצלחים ומרוצים, וגם ההורים חייבים להרגיש מוצלחים ומרוצים מההורות שלהם. עקב כך ההורים רגישים לכל גורם המשפיע על ילדיהם, שלא יפגע בהם או יהרוס את חינוכם. ההורים רוצים את הטוב ביותר עבור הילדים, כולל את המורים הטובים ביותר, שיתאימו במדויק לילדיהם. כמו כן, להורים יש נטייה להגנת יתר ולדרמטיזציה של כל בעיה שעולה - בשל החשש שהיא תפגע בילד ובדרכו להצלחה.

ההורים המודרניים יכולים להיות תובעניים בדרישותיהם, כמו כל צרכן שדורש את שלו. הסובלנות שלהם לקשיים ותקלות בתהליך החינוך - מועטה. הכול צריך להתקדם מהר וביעילות לפי תפיסתם. ההורים דעתניים, ואין בכך רע, ובו בזמן הם אינם מקבלים את סמכות המורים כמובנת מאליה. קשה להם לתת אמון במי שהם יודעים שיכול להשפיע בצורה כה גורלית על ילדם - המורה, ולכן יש להם ביקורת שפעמים רבות היא קשה מאוד לעיכול עבור המורים.

הורים רבים מגדלים את ילדיהם בעומס פיזי ונפשי גבוה, במציאות תמידית של חוסר זמן ותוך תובענות גבוהה כלפי עצמם וכלפי הילדים. יש פגיעות נרקסיסטיות גבוהה, וכל קושי של הילד נתפס ככישלון שלהם כהורים וכבני אדם. פגיעות זו גורמת לגישה אגוצנטרית ולחרדה - כל קושי נתפס כאסון גורלי, וכגודל החרדה כך דפוסי ההתגוננות בדרך של הכחשה, התקפה או הימנעות מהתמודדות. גישה זו מקשה על שיתוף הפעולה עם המורים.

אולם כשהמורה "קונה את אמון ההורים" ומתנהל בצורה מקצועית, ההורים שמחים לשתף פעולה ולחלוק את עול החינוך עם איש מקצוע שיכול לעזור להם. הם מוכנים לתרום ולהשקיע כדי לעזור למורה בקידום ילדם, והם מעורבים במידה ובדרך הנכונה.

## מיהם המורים המודרניים, המלמדים את ילדי ההורים המודרניים?

המורים המודרניים אף הם מודעים ומקצועיים. רמת ההכשרה שלהם גבוהה, והמודעות האישית והציפיות מהתפקיד גבוהות אף הן. המורים מיומנים בשיטות הוראה מגוונות, והם רואים עצמם אחראים גם על ההוראה וגם על החינוך. הם מעורבים בדיאלוג רגשי וחברתי עם הילדים ועם הכיתה. מכינתם, ההורים הם שותפים לחינוך והם רוצים בקשר עמם, אך בו בזמן הם גם מאוימים מההורים ואינם מרוצים מהקשר עמם.

הדימוי המקצועי של המורים פגיע - הציפיות מהם כה גבוהות, אך הסטטוס המקצועי שלהם והדימוי הציבורי אינם גבוהים בהתאם. המורים מרגישים מותקפים, מואשמים, ללא גיבוי ופרגון לעבודתם. רוב הזמן הם נמצאים בעומס ולחץ יום-יומיים. הצורך "לטפל" בהורים ולהתמודד עם התנגדויות והתקפות מצדם נחוזה כעול נוסף, לא הכרחי, שלעתים הופך את סביבת העבודה לבלתי נסבלת.

לעתים המורים מגיעים לדיאלוג עם ההורים כשהם מלאי כוונות טובות ונכונות לשיתוף פעולה, אך הם נפגעים, נחסמים, נעלבים, ואינם מצליחים לקיים דיאלוג ענייני. האם שמתם לב לדמיון בין מאפייני ההורים והמורים המודרניים? הפגיעות הנרקיסיסטית, התובענות, הלחץ, החרדה, השאיפה, ושוב - הפגיעות... הנחת יסוד נוספת במודל:

### **(3) כל עוד הילד מצליח ומרוצה - גם ההורים וגם המורים מרוצים ומשתפים פעולה. כשילד יש קשיים - יש סיכון לרגרסיה, גם אצל המורים וגם אצל ההורים.**

ילד מתקשה שלא מצליחים לקדם אותו או לפתור את הקשיים שלו מהווה איום על תחושת הערך של כל המעורבים בתהליך החינוכי. הכישלון של הילד נחוזה ככישלון של ההורה ושל המורה. מכיוון שאף אחד אינו רוצה להרגיש אשם, הדיאלוג בין הצדדים הופך לעתים לשדה קרב של האשמות, הכחשות וכעסים. "המבוגרים", המורים וההורים, מתפקדים ברגרסיה. במקום שיהיו במיטב כוחותיהם, במיטב החשיבה ההגיונית ושיקול הדעת הנקי, הם מגיבים "מהבטן", בחרדה, בכעס, מתוך תחושת איום וחוסר אונים, ועל כן אינם מסוגלים לגייס משאבים לטובת הילד. מי מפסיד? כולם. ראשון מפסיד הילד, שאינו מקבל מענה לקשייו וסופג סבל נוסף בגלל קרבות המבוגרים. מלבד הילד מפסידים גם ההורים והמורים, שאינם מצליחים לעזור לילד כפי שייחלו לעשות, ואלו וגם אלו סובלים מרגשות שליליים וקשים עקב הכישלון והמאבק ביניהם. האתגר המרכזי בדיאלוג בין מורים להורים הוא הפעלת שיקול דעת נקי. שמירה על מיקוד וענייניות בדיאלוג היא הדרך הבלעדית לקדם את הילדים ולפתור בעיות. אסור "ליפול בפח" של תגובות רגשיות, יש לשמור על גישה עניינית של פתרון בעיות. לשם כך יש להבין את המקום שממנו בא השותף לדיאלוג. על המורים לנהוג באמפתיה כלפי התחושות של ההורים, ומתוך ההבנה הזו לחפש את הדרך הטובה ביותר לשיתוף פעולה אתם. אין כוונתי שהמורים יוותרו להורים מתוך חולשה, אך גם שלא "דפקו את הראש בקיר" מתוך נוקשות צודקת שאינה מקדמת את הדיאלוג ואת פתרון הבעיות של הילד.

באותו אופן מומלץ גם להורים לזהות את התחושות והעמדות של המורים, ולמצוא את הדרך היעילה לתקשר אתם לטובת הילד. המטרה היא ליצור דו-שיח יעיל וענייני, ולא דו-שיח של "צודקים כועסים" שמתנהלים בקווים מקבילים ואינם מגיעים לתוצאה הרצויה.



הנחת יסוד נוספת של המודל:

#### (4) האחריות המקצועית לדיאלוג מוטלת על המורה.

המורים הם אנשי המקצוע בתהליך, הם מומחי החינוך והדיאלוג ולכן האחריות עליהם. ההורים הם "מומחי הילד" בבית. הם יכולים להבין בחינוך ילדים, והידע שלהם חשוב, אך בדיאלוג החינוכי המורים הם הסמכות, לטוב ולרע.

כוונתי היא שזכות ההורים להיות רגשיים, לא ענייניים, תוקפניים. אין זה מומלץ, ולא רצוי גם עבורם - אך הם ההורים. הם מעורבים רגשית, ילדם במצוקה, והם מנסים כמיטב יכולתם להשיג את מטרותיהם למענו. הם לא תמיד רואים את התמונה הכוללת, את אילוצי המערכת, את חולשות ילדיהם. זה טבעי, אנושי, ולעתים בלתי נמנע.

מה שההורים מביאים לדיאלוג הוא נקודת המוצא שאתה המורה צריך להצליח להתמודד. למורים אין שליטה או אחריות על הגנטיקה של ההורים, על היסטוריית החיים שלהם, על אישיותם או על עמדותיהם כלפי החיים בכלל וכלפי בית הספר בפרט.

אין זה תפקיד המורים לחנך את ההורים - לא לשנות אותם, לא ללמד אותם ערכים או התנהגויות נכונות. ההורים הם מבוגרים שאחראיים לחייהם.

המורים אחראים על התהליך החינוכי בבית הספר וגם על התקשורת עם ההורים. תפקידם לשים גבולות, להוביל את הדיאלוג למקום הענייני שלו ולטפל במצבים החינוכיים שבאחריותם. גם כשעולים קשיים, גם כשהדיאלוג מסתבך, המורה אמור להוציא ממנו את המיטב. אין כוונתי שעל המורה לחולל נסים או ליצור "יש מאין", אלא לעשות את המיטב האפשרי: להציב יעדים ריאליים ולהגיע אליהם בתהליך יעיל של דיאלוג.

חובת המורים להיות מומחים בניהול דיאלוג, גם במצבי לחץ וקונפליקט. הם אמורים להיות אמונים על שיטות התמודדות עם חרדה ועם התנגדויות למיניהן (כולל הכחשות והתקפות), והם צריכים להיות מסוגלים לשלב הצבת גבולות עם אמפתיה וגמישות כדי להוביל את הדיאלוג ליעדו.

מומחיות המורים משלבת תחומים רבים: מומחיות דידקטית בתחום התוכן שאותו הם מלמדים; מומחיות בניהול כיתה; מומחיות ביצירת קשר וחינוך ילדים ברמה פרטנית וכיתתית; וגם - מומחיות בניהול דיאלוג.

חשוב שמורים יהיו מודעים למומחיות שלהם, כדי שיוכלו לנהל את הדיאלוג עם ההורים ממקום בטוח - שבו הם מחוברים למומחיות שלהם ומכבדים את מומחיות ההורים. אין זה מאבק בין מומחים, אלא שאיפה לשיתוף פעולה ביניהם.

מודל **ל"ב** שלפניכם מיועד לעזור למורים לגבש מומחיות זו בתחום הדיאלוג.

## מודל לל"ב לדיאלוג מורים-הורים

- **לל"ב** - לתכנן! לדבר! ברצף!
- ליצור רשת תקשורת - רצף שיחות בתכנון, שיאפשר מרחב לדיאלוג.

מודל לל"ב הוא מודל מעשי, המתבסס על ספרות מקצועית ועל ניסיון רב שנים במפגשים עם הורים ועם מערכת החינוך. המודל נותן כלים להבניה של רצף התהליך - כיצד לקיים דיאלוג ענייני בין הורים ומורים, לפתור בעיות ולקדם את הילדים. זהו מודל פשוט למצבים מורכבים המתאים ליישום במצבי שגרה ובמיוחד במצבי משבר וקושי בדיאלוג. בדברים שלהלן אציג את עיקרי המודל, ובעיקר את התמצית המעשית שלו<sup>1</sup>

מודל לל"ב מתייחס להיבטים מערכתיים ובין-אישיים של הדיאלוג. כאמור, מפגש ההורים והמורים הוא מפגש אישי שמתקיים בתוך הקשר מערכתי של מערכת החינוך - הגן / בית הספר. לכן ההתייחסות במודל היא גם להיבטים מערכתיים, כמו נהלים, גבולות, אמנה בית-ספרית; וגם להיבטים בין-אישיים, כמו הקשבה, אמפתיה ודיכוב.

העבודה עם המודל צריכה להיות ברובד הניהול, הצוות, וההורים - כל הגורמים המעורבים בדיאלוג אמורים להיות חלק ממנו. אנשי המקצוע (ההנהלה והצוות) ירכשו את הגישה והמימונות של ניהול הדיאלוג על פי מודל לל"ב, וההורים יחשפו לגישה העניינית של הדיאלוג מקדם המטרה של המודל ויהיו חלק מהמחויבות לגישה כזו בשיח הכית ספרי. בהתאם ליכולתם, גם ההורים יפעילו את טכניקות הדיאלוג עצמן.

מודל לל"ב ממליץ למורה על שלושה שלבים בדיאלוג המתייחסים לרצף הזמן:

שלב א: לתכנן! - לפני השיחה עם ההורים - יש לתכנן את גבולות השיחה ואת מטרתה, לערוך את הבירור הנדרש ולדאוג להיערכות עצמית.

שלב ב: לדבר! - במהלך השיחה עם ההורים - יש לנהל את הדיאלוג עצמו בהתייחס למטרות השיחה, כלומר להגדיר את הבעיה ולחפש לה פתרונות. יש להתייחס למחסומים בשיחה תוך אמפתיה עניינית.

שלב ג: ברצף! - אחרי השיחה עם ההורים - יש להמשיך מעקב והדרכה, ולהעדיף תהליך ורצף שיחות על פני שיחה חד-פעמית ללא המשך.

ככל שלב יש הבניה ועצות מעשיות להתארגנות, וגם מקום לעבודה דינמית של המורה במפגש עם עצמו.



1. מומלץ לקרוא בהרחבה על נושאים מסוימים במודל, למשל על "שיחה לפתרון בעיות" או על "טכניקות לדיאלוג רגשי". הנושאים נידונו בהרחבה בספריו "בגובה העיניים" ו"תקשיבו לי רגע". אפשר להעמיק בנושאים אלה גם במאמרים המתפרסמים באתר האינטרנט שלי בכתובת <http://www.hebpsy.net/me.asp?id=93>



כאמור, מודל ל"ב הוא מודל מובנה למחצה של דיאלוג שיש בו שלושה שלבים של שיחה עם ההורים: לפני השיחה, במהלכה ואחריה. ככל השלבים השאיפה היא לשמור על שיקול דעת ועל הקשבה תוך מודעות של המורה לעצמה ולהורה, שהוא חלק מהדיאלוג, כמו גם למערכת (הכית ספרית והתרבותית), וכמובן לילד - שאף הוא שותף לדיאלוג (גם אם אינו נמצא בחדר בפועל). בכל שלב בשיחה יש מרכיבים ספציפיים שאליהם מומלץ להתייחס.

## א. לתכנן! - שלב התכנון לפני השיחה עצמה

מומלץ להקדיש זמן לחשיבה, להתייחסות ולהתארגנות מראש, תוך מתן דעת לכמה נושאים משמעותיים לקראת השיחה. ההתארגנות מראש תיתן את החלק ה"חצי מובנה" בשיחה, שממנו אפשר יהיה לצאת בביטחון ובגמישות לחצי ה"לא מובנה", שקיים באופן בלתי נמנע בכל שיחה עם אדם אחר. במקרה זה, האדם האחר הוא ההורה, המביא לשיחה את דעותיו, רצונותיו ותכנוניו. ככל שהמורה יותר מתוכנן מראש, תוך השארת מקום בטוח לגמישות ופתיחות במפגש עם ההורה, כך המפגש יהיה יעיל יותר גם כשיעלו קשיים.

התכנון הוא כאמור רק "חצי מובנה" כי הפתעות צפויות כמובן במהלך השיחה, אולם המורה אמור להתעשת בזמן סביר. למעשה הדבר הכי פחות מפתיע בשיחה הוא שיהיו בה הפתעות בלתי צפויות, ולכך צריך להיערך.

נקודות לחשיבה ולתכנון מוקדם של המורה לפני השיחה עם ההורים:

### 1. כיצד מעוגנת השיחה בתוך נוהלי בית הספר

זו למעשה השאלה הראשונה, הכללית ביותר, שאמורה להיות ברורה לכל מורה באופן קבוע: "איך השיחה שלי עם ההורים משתלבת במדיניות בית הספר בנושאים חינוכיים בכלל, ובנושא דיאלוג עם הורים בפרט". המורה אינו צריך להתלבט בכל פעם מחדש כיצד הוא צריך לפעול לפי מדיניות בית הספר ומה הסמכות שלו, כי הוא אמור לדעת את התשובה לשאלה זו ולהיות בטוח במקומו. כשלא ברור למורה מהי מדיניות בית הספר ונהליו, או איך הוא והשיחה משתלבים בהם, לעתים קרובות הוא טועה בשיקוליו, מאבד ביטחון ומרגיש שאין לו גיבוי מערכתי, וגם ההורים אינם מקבלים ממנו את המענה המיטבי לצורכי הילד ולצרכים שלהם.

לדוגמה, הורה תוקף את המורה על כך שילדו אינו מקבל את כל העזרה שמגיעה לו, והמורה מתנצל ו/או תוקף חזרה - נעלב, מרגיש חסר אונים ומיואש. למעשה, היה עליו להקשיב להורה, להפנות את דבריו לגורמים נוספים בבית הספר העוסקים בתלונות הורים (ייעוץ, ניהול, פיקוח),

וביחד היו מתמודדים עם ההורה על פי מדיניות בית הספר. כך, בעבודת צוות, התחושה האישית של המורה הייתה טובה יותר, וגם ההתמודדות העניינית מול ההורה הייתה טובה יותר. חשוב במיוחד שכל מורה ידע מהם נוהלי בית הספר לגבי דיאלוג עם הורים: מה הנהלים של התנהגויות נפוצות ואילו תגובות מומלצות ומוסכמות במצבים שונים. חשובה האבחנה בין מצבי שגרה, מצבי מצוקה וקונפליקט, ו"מצבי קיצון".

#### ☞ התנהלות במצבי שגרה

- דיווח יזום להורים על מצב הילד שלוש פעמים בשנה בימי הורים.
  - דיווח יזום להורים על אירועי יום-יום בבית הספר - טלפונים, דוא"ל, מחברת קשר.
  - התקשרות של הורים עם מורים בשגרת היום-יום (טלפונים, דוא"ל, פגישות).
  - דיווחים באתר בית הספר.
  - תהליך דיווח בדילמות שגרתיות.
- חשוב לא לשכוח בתוך עומס העשייה החינוכית והטיפול בבעיות את הדיאלוג של "מצבי השגרה", ולדבר עם הילדים וההורים ה"לא בעיתיים". גם הם צריכים תשומת לב, חיזוקים והכרה. הדבר פועל לטובתם, וגם לטובת המורים, שיכולים ליהנות ולקבל אנרגיה חיובית, סיפוק וגמול על העשייה המאומצת מאותם דיאלוגים חיוביים.

#### ☞ התנהלות במצבי קונפליקט ומצוקה

- טיפול במצבי מצוקה של ילדים (לימודי, חברתי).
  - טיפול בתלונות הורים.
  - טיפול במצבים של התלבטות:
- הורה שמצלצל לבית המורה בשעה לא מקובלת  
הורה שמדבר למורה בטון תוקפני או בתוכן לא ראוי  
הורה ששולח מסרים שמכוונים כנגד בית הספר דרך הילד
- חשוב שהמורה ידע מה מדרג הטיפול בבעיה - מורה מקצועי, מחנכת, יועצת, מנהל - מי פוגש את ההורים ראשון, מי אחריו, וגם אם נפגשים יחד, הכול על פי שיקולי הדעת ועל פי הצורך.

#### ☞ התנהלות במצבי קיצון בלתי מתקבלים

- טיפול באלימות הורים, פיזית או מילולית, קללות למשל.
  - התמודדות עם חדירה לטריטוריה - כניסה לכיתה, עימות בין הורה לילד אחר שאינו שלו.
- חשובה הגדרת הגורמים המעורבים בשיחה - הנהלה, פיקוח, עירייה ועוד. חשובה גם שמירה על שיקול דעת במצב כה סוער, שיש לו נטייה להסלמה.



פעמים רבות מצבי הקיצון, אף על פי שהם מועטים במספרם, נוטים "לצבוע" את כל חוויית הקשר בין המורים להורים בתחושה שלילית קשה. צריך לזכור שזה לא משקף את המצב! עם רוב ההורים הקשר טוב או לפחות סביר. במצבי הקיצון צריך לחזק מראש את החשיבה ואת עבודת הצוות, ולשאוף לתוצאה הטובה ביותר המתאפשרת בתוך הנסיבות.

## 2. כיצד משתלב המפגש עם ההורים בחזון בית הספר

יש בתי ספר המאמינים בשילוב הורים בבית הספר ורוצים את מעורבותם ואת נוכחותם בתוך ההווה הבית ספרית, ויש בתי ספר שפחות. ככל שהמורה מודע יותר לתפיסת בית הספר ושלם אתה, כך הוא בטוח ועקבי יותר ביחסו להורים. השיחה הספציפית עם ההורים מתנהלת בהקשר רחב יותר של תפיסת עולם בית-ספרית, וזה נותן למורה משמעות וביטחון גם כשעולות דילמות בשיחה.

למשל, באחד מבתי הספר שעבדתי אתם כתבו המורים וההורים יחדיו קוד אתי להורים, למורים ולתלמידים. זהו תהליך בניית הסכמות, שהוא בפני עצמו חשוב ומשמעותי לבית הספר. בחלק הקשור להורים יש נקודות שהן באחריות ההורים, למשל אחריות לשתף פעולה עם בית ספר בנוגע לתפקוד התלמיד בתחום הלימודי; מעקב אחרי התקדמותו והישגיו; מעקב אחר מילוי דרישות לימודיות ושיעורי בית; עידוד הילד להשתתף בפעילות חברתית בבית הספר; עזרה לילד לעמוד בדרישות התקנון, לשמור על הופעה חיצונית ולהגיע בזמן; אכיפת חוק המוגנות; שמירת קשר עם בית הספר; קריאת מידע שנשלח מבית ספר; הגעה למפגשים; עדכון הצוות במידע המשפיע על התלמיד.

יש גם נקודות שהן זכויות הורים, למשל הזכות לקבל מידע שוטף על אודות תפקודו הלימודי והחברתי של הילד ועל פעילויות במסגרת בית הספר והקהילה; הזכות להיות מעורבים בנעשה בבית הספר ובאירועים קהילתיים; אפשרות להביע דעה בכל עניין; הזכות ליצור קשר עם מורים והנהלה (פגישה יזומה של הורה, קשר טלפוני על פי תיאום); הזכות לקבל יחס של כבוד מהצוות החינוכי (כבוד לזמן הפרטי של ההורה, כבוד לדעת ההורים ולסמכותם, שמירה על מידע חסוי); הזכות להרגשת ביטחון לגבי תפקוד בית הספר (לדעת שבית הספר הוא מקום מוגן ובטוח לילד, מעשיר ומקדם על פי דרישות משרד החינוך).

לדעתי מורגש שהדברים נכתבו תוך כדי דיאלוג בין המורים להורים, ותוך כבוד לעמדות שני הצדדים. ההורים והמורים יודעים מה מצופה מהם. הכללים ברורים לשני הצדדים, כמו חוקים במדינה. גם אם יש מחלוקות וגם אם ימשיכו להיות אי-הסכמות, אפשר יהיה להתווכח עליהן בצורה מכובדת, ולכך אנו שואפים.

אני ממליצה בחום לבתי הספר לערוך תהליך דומה עם ההורים ולכנות הסכמות שיהוו בסיס קבוע לשיחות בין המורים להורים סביב בעיות ודילמות ספציפיות.

### 3. מה סמכות המורה בשיחה עם ההורים

המורה צריך להיות מודע לסמכותו כאשר הוא מזמין את ההורה לשיחה - הוא יכול לפעול הן מתוקף הסמכות הפורמלית של תפקידו והן מתוקף סמכותו הלא-פורמלית. חשוב שהמורה יברר את זהות התפקיד שלו. האם לקיים דיאלוג עם הורים הוא חלק מתפיסת התפקיד שלו, או שהוא "רק מלמד".

לעתים המורה מזמין את ההורה לשיחה מתוקף סמכות פורמלית כמורה הכיתה. למשל, מחנך הכיתה מזמין את ההורים לשיחה ביום הורים. זו הסמכות - לדווח להורים על התפקוד הלימודי והחברתי של הילד. הפגישה תהיה בת 10 דקות.

בדוגמה אחרת, מזמינים את ההורים לשיחה אישית בתור המורה המקצועית לאנגלית, כדי לברר בעיות משמעת של הילד בשיעורי אנגלית. בתקנון בית הספר מוגדרות שיחות אישיות של מורים מקצועיים עם הורים ומתוקף זה הם מוזמנים. השיחה תהיה בת כ-30 דקות.

חשוב שהמורה יברר את מקורות הכוח של הסמכות הפנימית שלו - עד כמה הוא מרגיש מסוגל, בעל כוח ומיומן לדבר עם ההורים, להשפיע עליהם. אם המורה אינו מרגיש בעל סמכות פנימית כזו, יהיה לו קשה בשיחות עם ההורים. יהיה לו קושי להפעיל את הסמכות הלא פורמלית שלו. זהו מקור כוח פנימי שאינו בא מהגדרתו הפורמלית של התפקיד.

למעשה, להורים יש סמכות פורמלית על הילדים בבית, ולמורים יש סמכות פורמלית על הילדים בבית הספר. שני הצדדים צריכים לכבד את שתי הסמכויות הללו. כששתי הסמכויות נפגשות בשיחה יש לשניהם גם סמכויות לא פורמליות בעלות נוכחות, והמפגש ביניהן אינו פשוט. לא אמור להיות ביניהן מאבק כוח, אלא דיאלוג. המפגש הוא "בשדה של סמכויות לא פורמליות". המורים משפיעים על ההורים מתוקף הידע והמומחיות המקצועית שלהם בתחומי הפדגוגיה וניהול הכיתה; מתוקף היותם מודל לחיקוי כאנשי מקצוע המתנהלים בצורה יעילה במרחב הדיאלוג גם כשיש קונפליקטים ומתח רגשי; מתוקף זה שהם מחזקים ומעודדים את ההורים, וגם שמים גבולות.

חשוב שהמורים יתארגנו לקראת המפגש עם ההורים גם ממקום הסמכות הפורמלית שלהם, אך גם מהמקום של הסמכות הלא-פורמלית, שהוא רחב וגמיש יותר. כך שאם ההורים יטילו ספק בסמכות הפורמלית של המורה, ויאמרו למשל: "לדעתנו לא צריך לתת כל כך הרבה שיעורים" - אמירה המטילה ספק בסמכות הפדגוגית של המורה - המורה לא יגיב בווייתור או בתגובה תוקפנית אלא יוכל לברר מה כוונת ההורים, להציג בצורה מכובדת ומקצועית את נימוקיו, ואם יש צורך - להפעיל סמכות פורמלית ולהגיד: "אני מבין את דעתכם, ועדיין בכיתה אני קובע את כמות השיעורים. נמשיך לבדוק ולתמוך בילד כך שיוכל להצליח בהכנת השיעורים ולהפיק מהם את המיטב".

המורה, הנערך עוד לפני השיחה, ישפיע על ההורים הן דרך הסמכות הפורמלית והן דרך הסמכות הלא פורמלית המקצועית שלו. המורה יוביל את השיחה וינהיג אותה - זו אחריותו המקצועית.





#### 4. מה אופי השיחה וגבולותיה

המורה אחראי על הגדרת אופי השיחה וגבולותיה - מה יהיה אופן הקשר ומה תדירות השיחות. כלומר: האם זו שיחה פנים אל פנים; האם יהיה לה המשך בשיחות טלפון, במחברת קשר, בדוא"ל; באיזו תדירות יתקיימו השיחות - פעם בשבוע, שבועיים, על פי צורך, כל פעם שעולה מקרה דחוף; מהו מקרה דחוף - ההגדרה במקרה הזה היא קריטית: מבחינת ההורים כמעט כל דבר שקורה לילדם בבית הספר הוא דחוף (אם ילד העליב את ילדם, או שילדם נכשל בבחינה שלא בצדק). לעתים יש מקרה שמבחינתם הוא עוול דחוף המצדיק שיחה בתשע בערב, ומבחינת המורה הדבר יכול להתפרש כחוצפה. המורה צריך להגדיר מהי "שיחה דחופה", קודם כול לעצמו ואחר כך בדיאלוג עם ההורה. כך יפחתו המקרים שבהם מתעוררת אי-הבנה בשיחות בין המורים להורים. המורה מנווט גם את סגנון השיחה. האם היא שיחת משוב; שיחה המכוונת לפתרון בעיה; שיחת משמעת שמכוונת לעדכן את ההורים בכללי בית הספר; שיחה רגשית יותר שמיועדת להעמיק בהבנת קושי של הילד והמשפחה; או שילוב של כמה סגנונות. כמובן, סגנון השיחה מושפע מצורכי ההורה, אך כאמור, המורה בא עם תכנון "חצי מובנה" על פי צורכי הילד והמערכת, ובמפגש עם ההורה הם מקיימים דיאלוג ביניהם.

#### 5. מה מטרות השיחה עם ההורים ומה הדרכים להשיג מטרות אלו

יש להגדיר מראש את מטרת השיחה, למשל לדווח להורים על ההישגים הלימודיים הטובים של הילד; לציין מקצועות שבהם צריך לשפר את הכנת שיעורי הבית; לברר סיבות לאיחורים בבוקר; לבקש שיהיה ביניכם קשר רציף יותר בדוא"ל; לדעת אם יש משהו שקורה בבית; לשמוע מהם אם יש משהו שרוצים לשתף וכו'. מורה מקצועי יכול למשל לדווח שהילד מתחצף בשיעוריו; לדווח להם שעל פי תקנון בית הספר יופחת לילד ציון במקצוע שהוא מלמד מאחר שהוא נשלח לשלוש הרשמות; לשתף אותם בכך שדיבר עם הילד, שניסה להגיע עמו להסכמות, אבל הוא ממשיך להתחצף; לבקש מההורים לשתף אם הם יודעים על סיבות לכך שהוא מתחצף; לנסות להשיג שיתוף פעולה כדי לשפר את המצב; לסכם על תקשורת רציפה של יידוע הדדי על ההתנהגות של הילד, ולתאם פגישת המשך כעבור שבועות אחדים.

#### 6. מה המידע שרוצים להעביר להורים

חשוב להכין את המידע מראש. אם מדובר בציונים, יש לדאוג שיהיה רישום מסודר ונגיש להצגה להורים (לא דפים עם מחיקות, אלא דף מסודר להורים, ורצוי שיהיה מודפס) - לאופן הצגת הנתונים יש אפקט פסיכולוגי חשוב.

אם מדובר במידע רגשי, חשוב להכין מראש את הניסוח כך שיהיה מדויק ויעזור להורים לקלוט את המסר. למשל, אין טעם להגיד להורה שיש לילד שלו "בעיה חברתית" או "דימוי עצמי נמוך". זוהי הגדרה כללית מדי, מאיימת ומלחיצה. יתר על כן, היא אינה אומרת דבר, ואינה מכוונת לפתרון הקושי. מה גם שלא תפקיד המורה לתת אבחנות רגשיות ואישיותיות על הילד - הדבר יכול לעורר התקוממות מוצדקת של ההורים. עדיף שהמורה ישתף את ההורים התיאורים התנהגותיים שהוא אסף בתצפיות על הילד בכיתה. זוהי מומחיות המורה - הוא רואה דברים בשטח. ככל שיש יותר נתונים מהשטח, כך המידע אובייקטיבי ותקף יותר.

## 7. מי ההורה שאתו מדברים

חשוב שהמורה יחשוב מראש מי הוא ההורה שעמו הוא עומד להיפגש - מה הכוחות, החולשות והערכים שלו, מה רמת המודעות שלו ועוד. בין שהמורה מכיר את ההורה ובין שאינו מכיר אותו - חשוב לבוא עם "ראש פתוח": להקשיב להורה, לשמוע על הגישה שלו לילד, על תפיסת העולם שלו, ולהתאים אליו את המסרים שלנו. במאמרי "כפח הכוונות הטובות" מפורט המודל של נויברגר על "רמות המודעות ההוריות", שבו תיאור והמלצות מעשיות כיצד להתחבר לרמות מודעות שונות של הורים כדיאלוג. זה יכול להיות כלי מעשי בתכנון וניהול של דיאלוג עם הורים. חשוב לא לבוא לשיחה עם דעות קדומות ולא להשליך על ההורה את דעותינו או כעסינו מראש, במיוחד אם מכירים אותו או שמענו עליו. אם נחליט מראש שהוא הורה עקשן, בלתי נסבל, שאין סיכוי אתו - נבוא מראש עצבניים ונוקשים, ובכך נגדיל בעצם התנהגותנו את הקושי ונקטין את הסיכוי לשינוי. הדבר יהיה "נבואה המגשימה את עצמה". למשל, יש הורים שמכחישים קשיים של הילדים שלהם, ומאשימים את בית הספר ואת המורים שהם לא בסדר. ההורים הללו מעוררים כעס ותסכול אוטומטיים, שעלולים לחבל מראש במהלך השיחה. אם המורה יזהה בעצמו את התחושות הללו וייערך להתמודד אתן מראש לפני השיחה, הוא יוכל לווסת את רגשותיו במהלכה. הוא יוכל להקשיב להאשמות ההורים ולא להתווכח אתם, אלא להציג את טיעונו בהמשך לטענותיהם, לא לנהל מאבק מולם. כך אפשר לחתור לשיחות פעולה תוך כדי המחלוקת. תכנון מראש עוזר מאוד להתגבר על מכשול שכזה - והוא יעיל ומקדם את המטרה.

## 8. מה השיחה עלולה לעורר במורה מבחינה רגשית

בהמשך לנאמר בסעיף הקודם, חשוב מאוד כי המורה יעצור ויזהה את התחושות שלו גם כלפי ההורה וגם כלפי הילד. על המורה לעשות עבודת הכנה רגשית, לווסת מחשבות ורגשות מציפים ולהתכונן רגשית ומעשית להתנגדויות שעלולות להתעורר, אחרת הרגשות ישתלטו על השיחה וינהלו אותה.



חשוב שהמורה יזהה מה בהורה מעורר בו כעס, עלבון, רצון להימנע, תחושת נחיתות; מי ההורים שמעוררים את התחושות הסוערות ונוטלים ממנו את שיקול הדעת - האם אלו ההורים הדעתניים, המתנשאים, התוקפניים או אולי דווקא הפסיביים? לכל מורה יש הורים שלוחצים על הכפתור הרגשי הפנימי שלו ומנטרלים את המקצועיות.

חשוב שהמורה יזהה עם אילו עמדות רגשיות הוא בא מראש לשיחה: ידע מוקדם על ההורה, חרדה או כעס מראש, דעות קדומות שיש לכולנו - אם לא מזהים את התופעות הללו מראש ולא מעבדים אותן, הן משתלטות על השיחה ואינן מאפשרות דיאלוג.

זה טבעי ואנושי לחשוש מהורה תוקפן, זה הגיוני לדאוג שההורה יפגע בי ובתחושת הערך שלי. ההתמודדות המקצועית היא לזהות את הרגשות, לעבד אותם ולפגוש את ההורה בדיאלוג בחדר בצורה מקצועית, יחד עם הרגשות הקיימים במפגש.

אם מזהים את הרגשות ומוסטים אותם, גם את השליליים שבהם, אפשר "לשים אותם בצד" ולפגוש את ההורה מתוך גישה עניינית, מקצועית, עם אמונה שנעשה את המקסימום האפשרי, וזה תפקידנו.

את החלק הזה בתכנון - החלק של עיבוד רגשות המורה וזיהוי ההשלכות שלהם על ההורה - רצוי לעשות בהדרכה, וזהו החלק שפעמים רבות נפגש ברצף עם השיחה הקודמת עם אותו הורה, שהרי "ההורים הקשים" אינם באים לשיחות חד-פעמיות. לכן צריך להשקיע בהכנה לפגישות אתם לא פחות משמשקיעים בשיחה עצמה.

## 9. האסטרטגיה להתמודדות עם קשיים והתנגדויות בשיחה

על בסיס המידע שנאסף כבר - מה מטרת השיחה (למשל, לדווח על קשיים לימודיים); מי ההורה (נוטה להכחיש ולהתקיף את בית הספר); מה הקשיים הצפויים (יהיה קשה לשכנע את ההורה לשתף פעולה) - חשוב להתארגן מראש עם כלים להתמודדות עם ההתנגדויות.

לדוגמה, המורה יגיד לעצמו: "אני אקשיב בסבלנות לכעס ולהתקפות של ההורה, ולא אקח אותם 'באופן אישי'. אתן להורה לפרוק את כעסו, אולי אפילו אלמד מדבריו מה מציק לו, ואשתמש בדבריו מאוחר יותר בטיעונים שלי. אגיב אליו באמפתיה, אראה לו שאני מבין. אומר לו באסרטיביות שגם במקומות שיש בהם אי-הסכמה בינינו, נוהלי בית הספר הם הקובעים, ולפיהם נפעל. במקומות שיש בינינו הסכמה נבנה תכנית עבודה. אתמקד בהסכמות, ואמקד את הפגישה לכיוון שיתוף פעולה בנושא מסוים אחד. בשום מקרה לא אגרר לוויכוח אתו, ואם הטונים יעלו - אסיים את הפגישה ואומר שנקבע פגישה נוספת כשאפשר יהיה לדבר מבלי לצעוק".

התארגנות כזו, שלוקחת בחשבון קשיים שיעלו ומתכננת מראש אסטרטגיה להתמודדות אתם, תעזור למורה להיות שקול ולהגיב בגמישות ובתבונה לסיטואציות בשיחה. כך יוכל המורה לנווט

את השיחה בצורה המקצועית והטובה ביותר ולהפיק ממנה את המקסימום האפשרי בתוך הנסיבות והמגבלות שלה - והרי זה היעד שאליו אנו שואפים.

התכנון יאפשר למורה להיות ברור לעצמו ולהורה, הוא יגדיר את גבולות השיחה, ובתוך הגבולות המוגדרים ניתן יהיה להתעמק בתוכני השיחה, במטרה שלשמה התכנסו.

מומלץ למורים להתארגן למפגש עם ההורים על פי "דף הכנה אישי לפני מפגש עם הורים" המופיע בנספח 1 של המודל, בסוף המאמר.

## המלצה לסיכום שלב ההכנה:

ייתכן שההכנה נראית למורה ארוכה ומייגעת, עמוסה בסעיפים שיש לעבור עליהם ולהעמיק בהם. לכאורה ההשקעה לפני השיחה נראית רבה, אולי רבה מדי. אולם בפועל ההכנה אינה כה קשה; חלק מהתהליך קבוע ואינו דורש הכנה מחדש לכל תלמיד. כך למשל שאלות 1-3 הנוגעות לנהלים, לחזון ולסמכות בית הספר - אין צורך לעסוק בהן לפני כל שיחה. הן אמורות להיות מוטמעות בזהות המורה כעמוד שדרה קבוע שמייצב אותו בכל השיחות.

לגבי שאר השאלות - ככל שמתרגלים יותר את טכניקות איסוף המידע, הבדיקה העצמית ותכנון אסטרטגיית הדיאלוג בהתאם למטרתו, כך ההכנה הופכת להיות קלה ומהירה יותר. לדוגמה, הורים שמצלצלים בזמן לא סביר, מעלים טענות לא הגיוניות ומדברים בטון בוטה: המורה מופתע וכועס בפעם הראשונה, אבל עם הניסיון המצטבר, כשהמורה מוכן רגשית ומקצועית לאפשרות הזאת, הוא מאורגן ומתמודד עם המצב באופן טוב ויעיל יותר.

מעבר לכך, השקעת המאמץ בהכנה נושאת פרי בתוצאות המוצלחות של השיחה עצמה. שיחה שאינה מתוכננת היטב - רוב הסיכויים שלא תצליח, במיוחד אם היא שיחה מורכבת עם הורים קשים. במקרה כזה מתאמצים מאוד בשיחה עצמה ומבזבזים זמן וכאב לב ללא תוצאות. כשמתכננים, התוצאות הטובות מהוות תמריץ. המלצתי החמה היא לנסות: החוויה הטובה של התכנון, של השליטה העצמית והשליטה הגמישה יותר בדיאלוג עם ההורים שווה את המאמץ.



## ב. לדבר! - שלב השיחה עצמה

בשלב השיחה עצמה יש למורה שתי משימות מרכזיות:  
האחת - ניהול ההקשבה שלו לעצמו ולהורה שמולו, תוך ויסות הרגשות שלו.  
השנייה - ניהול השיחה תוך הפעלת טכניקות תקשורת מתאימות למטרת השיחה הספציפית.

### 1. משימה ראשונה: ניהול הקשבה וויסות רגשות

בשלב השיחה עצמה המורה אמור להקשיב בו זמנית לכמה גורמים בחדר:

#### 🌀 להקטיב לעצמו:

- להקשיב לדיבור הפנימי שלו, לזהות מה הוא אומר לעצמו, מה הוא מרגיש. למשל: "אני חייבת לשכנע אותו!"; "הוא צריך להפסיק לתקוף אותי!"; "זה כל כך מעליב!"; "חוצפן!"; "הוא מזלזל בי כי אני מורה"; "אני גרועה"; "אני לא יכולה יותר עם השיחה הזאת"; "אין לי סיכוי להצליח"; "שתבוא המנהלת לטפל בו!"; "תמיד לי יש תלמידים עם ההורים הכי קשים"; "מחר זה בעיתון וזה הסוף שלי"; "ההורה הזה בלתי נסבל!" ועוד ועוד.
  - להתווכח עם הדיבור הפנימי הראשוני שלו שהוא לא רציונלי, ולדבר לעצמו בצורה חיובית ומחזקת במהלך השיחה. להגיד לעצמו למשל: "השיחה קשה, אבל אני יכולה לקדם אותה"; "אני נעלבת, אבל יודעת שזה לא אישי נגדי"; "אולי לא אצליח, אבל אולי כן"; "אם אהיה סבלנית, אולי הם ישנו קצת את הדעות שלהם"; "בישראל תוקפים את כולם, גם עורכי דין ורופאים"; "טיפלתי בגרועים מאלו והצלחתי" ועוד.
- המורה צריך לבנות לעצמו דיבור פנימי חיובי ומחזק שיעבוד לטובתו בזמן השיחה, בחלקים הקשים שלה, כשהוא מרגיש מותקף, חסר אונים, חסר ערך. הוא יכול להשתמש במשפטים שהכין לעצמו מראש בשלב התכנון, משפטים אמפטיים שהכין כדי לנחם את עצמו וכדי להבין את ההורה.

#### 🌀 להקטיב להורה:

- להקשיב לדיבור הפנימי של ההורה: לזהות מה ההורה חושב ומרגיש בעולמו הפנימי; מה הוא מאותת למורה בגלוי דרך ההתנהגות שלו; מהן תחושותיו הסמויות (למשל, מאחר כדי לשדר שקשה לו לשמוע ביקורת על ילדו או תוקף כדי להסתיר את הפגיעות שלו).
  - להקשיב לדיבור החיצוני של ההורה: מה ההורה אומר למורה; מה המידע שהוא נותן; מה הרגשות שההורה משדר.
- הקרב על הקשב של המורה הוא אכזרי ותובעני. הקשב של המורה מתפצל בין הדיבור הפנימי והחיצוני. שניהם תובעים את תשומת לבו, לשניהם הוא צריך להקשיב, ואת שניהם הוא צריך

לווסת רגשית כדי לכוון את השיחה ביעילות.

היעד של המורה הוא שהדיאלוג המתנהל יהיה כמה שפחות רגשי וכמה שיותר רציונלי; כמה שפחות תגובתי ואימפולסיבי, וכמה שיותר יזום מתוך מודעות ושליטה; עד כמה שפחות מהאמיגדלה (אותו חלק במוח המגיב כמהירות לסכנה בתגובות תקיפה, בריחה וקפיאה), וכמה שיותר תגובות קורטקס (תבונה, שיקול דעת, אינטגרציה, אינטרוספציה) - עד כמה שניתן.

לדוגמה: מורה צריך לבשר להורים שהילד נכשל במתמטיקה ועליו לרדת להקבצה נמוכה. הוא יודע שההורים לא יסכימו להחלטה ויתקפו אותו ואת בית הספר. המורה מאוים וחושש מהשיחה. בזמן השיחה הדיבור הפנימי שלו "תוקף אותו" ואומר לו שאין סיכוי לשכנע אותם, שהם עקשנים וחצופים, שחבל על הזמן, שיאשימו אותו לא בצדק. לכן המורה עונה להורים בקוצר רוח, מתגונן מתוך אשמה, ייתכן שהוא אף נוהג בתוקפנות, ולבסוף מפנה אותם ליועץ ולמנהל, כי אולי רק הם יצליחו לשכנע אותם. המורה אינו מצליח להוביל את ההורים להבין את הקושי והוא כועס ונעלב. השיחה נגמרת במורת רוח לשני הצדדים.

אולי אם המורה היה מזהה את תחושותיו ולא נסחף רגשית, היה מצליח לווסת את הדיבור הפנימי הפגיע שלו. הוא היה מאמין בעצמו, מאמין שאפשר לשכנע את ההורים, וכך היה מצליח להיות מעט יותר סבלני ואמפתי כלפיהם. בתגובה, אולי גם הם היו מקשיבים לו יותר, והשיחה הייתה נגמרת באווירה חיובית. גם אם בפועל ההורים לא היו מתלהבים מההחלטה, יכול להיות שהם היו משתפים פעולה.

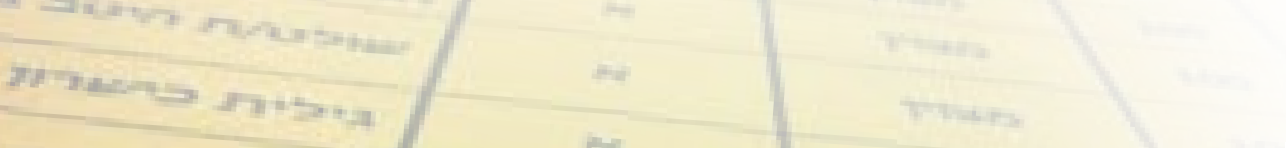
התאוריה של אלברט אליס עוזרת לזהות ולווסת מחשבות לא רציונליות שקיימות אצל כולנו ומשפיעות עלינו. זהו כלי מעשי רב עוצמה שיכול לעזור למורים בחלק זה של ניהול הדיבור הפנימי שלהם בזמן הדיאלוג עם ההורים. תרגול סדנאי של הוויכוח עם המחשבות הלא רציונליות "בזמן אמת" של קונפליקט יכול גם הוא לעזור (התאוריה מופיעה באתר במאמרי "מחשבות מתווכחות עם מחשבות". מומלץ לקרוא ולתרגל).

קשה להקשיב בו זמנית למסרים גלויים וסמויים, לדברים שנאמרים בגלוי ולאלו שנאמרים באופן סמוי ובשפת הגוף. אולם זוהי למעשה המטלה המרכזית בדיאלוג. עבודת המודעות הנעשית בשלב ההכנה לשיחה ובשלב הרצף וההדרכה עוזרת למורה לזהות את הדיבור הפנימי שלו ומקלה על זיהוי הדיבור הפנימי שלו ועל ויסות רגשותיו.

## 2. משימה שנייה: ניהול השיחה תוך שימוש באסטרטגיות תקשורת מתאימות

כל שיחה בין הורים למורים היא דיאלוג. בדיאלוג יש החלפת מסרים בין השותפים בשיחה - אין זה מונולוג חד-צדדי, אלא שיחה שיש בה הדדיות והשפעה דו-צדדית של המשתתפים בשיחה. בכל דיאלוג מפעילים המשתתפים טכניקות תקשורת בסיסיות של:





- הקשבה - לעצמך ולאחר: לשפת הגוף, למסרים המילוליים, לגלוי ולסמוי.
  - הבנה - של מה שהקשבת לו: הבנה של מסרים גלויים, של איתותים סמויים. למשל להבין שההורה משדר מתח ואשמה בהסברים שלו על כמה הוא עסוק כל היום ועד כמה הילד לא מקשיב לו בבית.
  - אמפתיה - התייחסות אמפתית לתחושות ולמחשבות של הזולת ושיקוף אמפתי (ביטוי הבנה במילים או בשפת הגוף). למשל הבנה שההורה אינו סומך על המורה שיעזור לילד, ושיקוף אמפתי שאומר להורה: "אתה לא בטוח שאני אוכל לעזור לילד שלך עם הקושי שלו בלימודים".
  - דיבוב - בירור והעמקה של דעות הזולת ורגשותיו: שאילת שאלות, שיקוף, פרפרזה ועוד. למשל: "מה הייתי יכולה לעשות כדי שתסמוך עליי יותר, שתאמין שאני יכולה לעזור לילד שלך?".
  - סוגסטיה חיובית - ניסוח אמונה חיובית באדם שממול ו/או באפשרות לשפר את המצב שבו נמצאים. למשל: "אני יודעת שאפילו שיש בינינו מחלוקות עכשיו, אנחנו נמצא להן פתרונות ונוכל לעזור יחד לילד כדי שמצבו ישתפר".
  - הצבת גבולות - העברת מסרים ברורים של "מותר ואסור" במהלך השיחה. למשל: "אנחנו יכולים לא להסכים בינינו, אבל לא נוכל להמשיך בשיחה אם תמשיך לצעוק ולקלל".
  - תמצות וסיכום של הנאמר בשיחה, כולל מחלוקות - חזרה של המורה על הנאמר בשיחה במילותיו, תמצות מה שמוסכם בין המורה להורים ומה שאינו מוסכם. למשל: "לסיכום מה שאמרנו, אנחנו מסכימים שלדני קשה באנגלית, והציונים שלו נמוכים יחסית לכיתה. אנחנו לא מסכימים לגבי הסיבה: אתם אומרים שזה מפני שהמורה מפלה אותנו, ודעתי היא שזה מפני שהוא אינו מכין שיעורי בית ומפריע בשיעורים. האם זה גם מה שאתם הבנתם מהשיחה בינינו?"
- כמובן, יש טכניקות דיאלוג נוספות, אך לדעתי אלו המרכזיות. מורים אמורים להיות מיומנים בטכניקות דיאלוג אלו, כדי שיוכלו להפעיל אותן גם במצבי לחץ ומורכבות בדיאלוג. הדרך להשיג מיומנות שכזו היא דרך תרגול וסימולציות בסדנאות וכן בהתנסות בשיחות חוזרות עם הורים בליווי הדרכה. מומלץ לקרוא על מגוון טכניקות דיאלוג במאמר בנושא זה באתר שלי ובספרי "בגובה העיניים", בפרק הראשון "להקשיב ולהבין" ובפרק השני "שיחות שיתוף וקרבה".

לדיאלוג בין הורים למורים יש רצף מומלץ:

**א. פתיחה אישית**

החלק הראשון של השיחה הוא חברתי, ואינו קשור לנושא עצמו. כשההורה מגיע, מנהלים אתו שיחה קצרה ונעימה, "Small Talk": מה שלומך?; התייחסות אישית להופעה; התייחסות למידע קודם שיש לנו לגבי ההורה, לעבודה שלו, לילד נוסף במשפחה; כל דבר שהוא אישי ונעים. הפתיחה האישית הזאת חשובה מאוד, אולם מומלץ לא למשוך אותה יותר מדי, שכן היא אינה מטרת המפגש.

## ב. הגדרת מטרת השיחה וגבולותיה

החלק השני של השיחה מגדיר את מטרת השיחה ואת גבולותיה.

☞ המורה פותח את השיחה.

☞ המורה מגדיר להורים את הסיבה לשיחה: "הזמנתי אתכם לשיחה כי...", ושואל אותם אם יש משהו שחשוב להם לשתף או לברר בשיחה. במקרה שההורים יזמו את השיחה, המורה שואל "אתם יזמתם את השיחה. אשמח לשמוע מה הסיבה לפנייה...", ומוסיף שגם הוא שמח בפגישה וגם לו יש דברים לשתף.

☞ אחר כך המורה מגדיר גם את משך הזמן המוקצב לשיחה: "יש לנו 15 דקות לשיחה", ואומר מה האפשרויות להמשך השיחה, אם יהיה צורך: "אם יהיה צורך בהמשך שיחה, נקבע מועד נוסף". הגדרת מטרת השיחה ומשך השיחה תוחמים את גבולותיה ומגדירים את המרחב שבתוכו היא תתנהל. הגבולות משרים ביטחון ועוזרים להורים ולמורים להתמקם בתוכם. ההורים והמורים יכולים לתכנן את השיחה בהתאם לנסיבות: להאריך או לקצר בהתאם לאילוצי הזמן ולהתמקד בהתאם לנושא. גם אם ההורים יהיו מתוסכלים מהגבולות, כמו שקורה פעמים רבות ("למה השיחה קצרה כל כך?"), לפחות ידע המורה שמשך הזמן הוגדר מראש והוא יוכל לומר בענייניות שיקבעו פגישה נוספת. נוסף על כך, הגבולות שומרים על המורה מלהיסחף למערבולות רגשיות עם ההורה.

## ג. איסוף המידע הקשור לנושא השיחה

☞ מומלץ לבקש מההורים לשתף תחילה במידע שיש להם לגבי נושא השיחה. ברור שאם ההורים יזמו את השיחה הם יפתחו, אך גם אם המורה יזם את השיחה, רצוי שיזמין את ההורה לפתוח בשיחותיו בדעותיו ותחושותיו כלפי המצב של הילד. למשל: "מה ההתרשמות שלכם לגבי המצב הלימודי / חברתי של דני?"; או "מה הייתם רוצים לספר לי לגבי המצב הלימודי / חברתי של רותי בשבועות האחרונים, מה היא מספרת בבית, מה חשוב שאני אדע, אולי דברים שקורים בבית?"

הרציונל העומד מאחורי הזמנת ההורים לשתף ראשונים הוא העובדה שהדבר נותן להם להרגיש שמתעניינים בדעתם, שהם פורקים את שעל לבם, ושהמורה מקבל מידע ומעודכן בעמדות של ההורים כלפי הנושא, כך שכאשר המורה מדווח על המצב ונותן את ההמלצות שלו, הוא כבר יודע מה חושבים ההורים על הנושא.

המורה יכול גם לקשר דברים שהוא אומר לדברים שההורים אמרו כבר. למשל: "סיפרתם שבתקופה האחרונה הוא חוזר עצבני מבית הספר, וגם אנחנו רואים שבזמן האחרון יותר קשה לו...". החיבור בין דברי המורה לדברי ההורה הופך את דבריו לרלוונטיים יותר ועוזר להורה להתחבר אליו.





אחרי שההורים שיתפו במידע שלהם, המורה אמור לסכם את דבריהם, לאסוף ולתמצת את שאמרו. עליו לשקף את דבריהם, לוודא שהבין ולקבל את הסכמתם שהבין נכון. שימו לב - על המורה לוודא שהבין את הדברים, אין זה אומר בהכרח שהוא הסכים אתם. למשל, המורה אומר: "אתם אומרים שדני מרגיש שהמורים מזלזלים בו, שכמה שהוא מנסה ללמוד ברצינות צועקים עליו כל הזמן. הוא עושה שיעורים, אבל שולחים אותו להרשמות וזה מרגיז אותו, ולכן הוא מפריע. הבנתי נכון?"

בשלב הזה המורה נותן את המידע שיש לו לגבי מצב הילד/ה. חשוב שהמידע שהמורה ייתן יהיה מאורגן, מדויק, תיאורי ולא שיפוטי ואישיותי.

חשוב להתחיל בתיאור דברים חיוביים על הילד ולהמשיך בדברים התנהגותיים שצריכים שיפור. יש לתאר התנהגויות, ולא לגלוש לתיאורים כלליים או לניתוחים אישיותיים. לסיום - יש לסיים בתיאור חיובי, שנותן תקווה ומראה להורה שהמורה "רואה את הילד שלו", ולא רק עסוק בבעיות שלו.

המידע יובא בפני ההורים על בסיס מה שהמורה הכין כבר בשלב התכנון.

אם ההורה יתפרץ וינסה להתווכח עם המידע, על המורה לעזור להורה להקשיב. הוא יאמר למשל: "אני משתף אותך בהתרשמות שלי מהתצפיות בכתה, מהנתונים שנאספו ממבחנים וממידע שהגיע ממורים שעובדים בשטח ומשיחות עם הילד. חשוב שתשמע. אחר כך נדבר על משמעות הדברים ונוכל להתווכח וגם לא להסכים. אבל בשלב ראשון צריך להביא את המידע".

חשוב שהמורה יהיה אמפתי לקושי של ההורה לשמוע את התיאור של ילדו מפי המורה. זה לא מצב קל, ועל המורה להיות סבלני ולא לתקוף או להיבהל מתגובות ההורים. בו בזמן על המורה לשמור על גבולות השיחה ועל המשימה, ולהמשיך למסור את המידע שהכין. זה תפקידו וזה חלק חשוב בשיחה, שאסור לדלג עליו לפני שעוברים לחלק הבא של חיפוש פתרונות.

לסיכום שלב איסוף המידע, המורה אמור לסכם את המידע שיש לגביו הסכמה. למשל: גם ההורים וגם המורה מסכימים שהילד רוצה מאוד להצליח. כמו כן, על המורה לסכם את המידע שיש לגביו אי-הסכמה בשלב זה. למשל: ההורים והילד חושבים שמתנכלים לו ולא מאפשרים לו להצליח, ואילו המורה מתרשמת שהילד מפריע, מתקשה לשלוט בעצמו, אינו מכין שיעורים, ולכן אינו מצליח לעקוב אחר חומר הלימוד, מסתבך בבעיות משמעת ואינו נוחל הצלחות. התייחסות הטבעית של המורה לאי-ההסכמות היא חשובה ביותר: היא משדרת להורים שהמורה אינו נבהל מאי-ההסכמות, שהן חלק מוכר בדיאלוג מבחינתו ושהוא מיומן בטיפול בהן. התייחסות זו של המורה אמורה להרגיע את ההורה ולהוביל לטיפול ענייני באי-ההסכמות ולחיפוש פתרונות לבעיה.

## ד. הגדרת הבעיה והעלאת השערות בדבר גורמיה

לאחר שבשלב הקודם של השיחה נאסף המידע על הבעיה מההורים ומהמורה, חשוב להגדיר את הבעיה במדויק ולהעלות השערות לסיבות שגרמו לה. לפני שמגדירים את הבעיה אי אפשר לחפש לה פתרונות.

- האם זו בעיה לימודית: פער בחומר, חוסר מוטיבציה ללמידה, לקות למידה, חוסר באסטרטגית למידה, קושי להבין נושא מסוים?
- האם זו בעיית משמעת, בעיית התנהגות בכיתה: קושי לעמוד בדרישות המשמעת, התחצפות למורים, היעדרויות, איחורים, תלבושת וכו'?
- האם זו בעיה רגשית-חברתית: התפרצויות זעם, ביישנות, קושי לשתף פעולה במשימות לימודיות, ויתור בכל פעם שקשה, חרדת מבחנים, התבודדות חברתית, אלימות מילולית מול חברים ועוד?

חשוב להעלות השערות לסיבות לבעיה:

- האם יש לילד לקות למידה שצריך לאבחן? האם יש לו בעיית קשב?
  - האם קשה לו לשלוט בכעסים, בתסכול, בחרדה?
  - האם אין לו הרגלי למידה נכונים?
  - האם חסרה לו מוטיבציה, אמונה ביכולתו להצליח?
  - האם הוא מרגיש דחוי חברתית בכיתה?
  - אולי הבעיה קשורה ליחסים בין ההורים למורה ולבית הספר:
  - חוסר אמון של ההורים בבית הספר.
  - חוסר תקשורת בין ההורים לבית הספר.
  - חוסר הסכמה לגבי האבחנה של הבעיה של הילד (כל צד חושב אחרת).
  - מחלוקת לגבי אופן הטיפול בילד.
- חשוב שבשיחה תישאל השאלה "אז מה הבעיה שעבורה אנחנו מחפשים עכשיו פתרונות? איך אנחנו מבינים את מקור הבעיה, ומה דרכי הפעולה לטיפול בה?"
- חשוב שכל אחד מהצדדים בדיאלוג ינסה להגדיר את הבעיה: חשוב שההורים יגידו מה הבעיה לדעתם (אולי לדעתם הבעיה היא שבית הספר מתייחס לילדם שלא בהגינות), ושהמורים יגידו מה הבעיה לדעתם (למשל שצריך לעזור לילד להשלים חסרים לימודיים ולבדוק אצל נירולוג אם יש בעיית קשב שדורשת טיפול).
- אם מגיעים להסכמה בשלב הגדרת הבעיה - קל לעבור לפתרונות. אם לא מגיעים להסכמה, עוזרים לחיפוש פתרונות לכמה בעיות שהועלו.



## ה. חיפוש פתרונות

לאחר שהבעיה הוגדרה, יש לעבור לחיפוש משותף של דרכי פתרון כדי לשפר את המצב של התלמיד, שהרי זו מטרת השיחה.

חשוב שהמורה לא יבוא מראש עם "פתרונות סגורים" לבעיות, שעליהם חשב עוד בשלב התכנון. אם יבוא כך, אזי כל בעיה שיעלה ההורה או כל פתרון שיעלה ייחווה אצל ההורה כהתנגדות. חשוב שתהיה למורה גמישות ופתיחות כדי לכדוק את הבעיות והפתרונות ביחד עם ההורה, בתהליך הדיאלוג המשותף ביניהם. למשל, ההורה בא בטענה שכית הספר אינו הוגן כלפי הילד שלו. המורה יכול לשאול: "מה אני ובית ספר צריכים לעשות כדי שתגיד בפגישה הבאה שלנו שאנחנו הוגנים יותר כלפי הבן שלך?" - זו שאלה שמחייבת את ההורה להציע פתרונות לטענה שהעלה, שאלה שמחייבת אותו לא רק להתלונן אלא גם לחשוב על פתרונות (ייתכן שחלק מן הפתרונות שיעלה ההורה לא יישמעו הגיוניים למורה, למשל: "שתוותרו לו על שיעורי בית").

זכותו וחובתו של המורה להציב גבולות ולדחות את הצעת ההורה אם היא אינה מתאימה למסגרת בית הספר. מותר למורה להפעיל סמכות פורמלית, למשל להגיד: "זו לא אפשרות במסגרת תקנון בית הספר / לפי כללי בית הספר, אבל אשמח לשמוע רעיונות נוספים".

חשוב להדגיש שכל שיחת פתרון הבעיות המתנהלת עם ההורים היא במסגרת הגבולות שמציב המורה כנציג הסמכות הפורמלית של בית הספר. כל עוד המורה בטוח בסמכות הזו, הוא יכול לנהל את השיחה הרגשית עם ההורה בנחת ובגמישות, לחפש פתרונות, לדחות ולקבל חלק מהם על פי שיקול הדעת ובהתאם לאפשרויות המערכת.

אם חלק מהרעיונות שהעלה ההורה אפשריים, מומלץ למורה לנסות ליישם אותם, ולכדוק בהמשך המעקב אם ההורה והילד מרגישים שיפור בתחושה שלהם.

באותו אופן צריך לחפש פתרונות לבעיה שהעלה המורה: תמיד מומלץ לשאול תחילה את ההורים אם יש להם רעיונות איך אפשר לעזור לילד לסגור את הפערים הלימודיים, או איך לעזור לו להפריע פחות בשיעורים. כל רעיון שמעלה ההורה אמור לקבל התייחסות: כאמור, אם עולים רעיונות שאינם אפשריים על פי תקנון בית הספר וכלליו - הם יידחו באמירה חד-משמעית רגועה שהם אינם אפשריים ליישום, והמורה יזמין עוד רעיונות; אם עולים רעיונות אפשריים ליישום - הם יילקחו בחשבון והמורה יבדוק את השפעתם בהמשך עם התלמיד.

בהמשך יעלה גם המורה רעיונות משלו - הצעות המתבססות על הידע המקצועי והסמכות הפורמלית שלו כמורה הכיתה. חלק מאמירות המורה תהיינה חד-משמעיות ולא ניתנות לוויכוח (למשל האמירה שעל כל קללה הילד ימשיך להישלח להרשמה כחלק מתקנון בית הספר), וחלק מההצעות תיעצנה על הדרך המומלצת לדעתו (שהילד יקבל שיעורי עזר, שההורים יפקחו על שיעורי הבית, שיהיה קשר רציף בין ההורים לכינו).

אחרי שהועלו כמה פתרונות, המורה אמור לסכם את הפתרונות ואת השיחה ולכוון את סיכום השיחה לפתרונות המוסכמים בין המורה להורים. למשל: "אז מוסכם בינינו שאנחנו עוזרים לילד להכין שיעורי בית באופן קבוע. אתם בבית... אני בבית הספר... אנחנו גם נעזור לו בכיתה להתרגל פחות כשהוא מתוסכל וכשקשה לו, אני אגש אליו ואתייחס אליו, ואתם בבית תתעניינו ותעודדו אותו... אם נראה שיש שיפור נמשיך ככה, ואם לא - נפנה ליועצת לבירור אפשרויות נוספות".

נקודה חשובה מאוד מבחינת הדיאלוג היא וידוא ההסכמה: חשוב שהמורה לא ישכח, אחרי שסיכם את שנאמר, לבדוק עם ההורים שהסיכום מתאים להם: "מה שסיכמתי מתאים לכם?" - כך מושגת תחושת שיתוף הפעולה. אם ההורים אינם מסכימים על משהו, אפשר לעדכן את הסיכום. שלב חיפוש הפתרונות הוא שלב יצירתי, שלב של חשיבה משותפת של המורה וההורים. חשוב לא להיגרר למאבקי כוח ולקרבות על "הפתרון הצודק". המטרה היא להגיע לפתרון חכם שיהיה מוסכם על שני הצדדים. גם אם הפתרון לא יהיה זה שהמורה חשב עליו מראש, "עדיף פתרון אחד ביד מאשר עשרה בפנטזיה". ככל שההורה יהיה מחויב יותר לפתרון, כך יגדל הסיכוי שהוא ישקיע ביישום שלו, וישתף פעולה עם המורה. זו הרי מטרת השיחה.

## 1. שלב סיכום השיחה וקביעת אופן המעקב

בדקות האחרונות של השיחה המורה מסכם את השיחה: מזכיר את מטרת השיחה, את הסיבה שלשמה נפגשו; מזכיר את הדברים העיקריים שעלו בשיחה - את הבעיה, את ההשערות לגורמים שהועלו, את הפתרונות שהוצעו, את מה שמוסכם שיבצעו המורה, התלמיד וההורים.

אחרי הסיכום שלו, המורה שואל את ההורה אם יש לו דברים להוסיף, משהו שחשוב שהמורה ידע, משהו שלא יצא לומר במהלך השיחה. כך ניתנת להורים הזדמנות נוספת להביע את עצמם. גם אם לא יגידו דבר - ההזדמנות ניתנה, ויש לכך חשיבות.

לסיום - קובעים דפוס מעקב לשיחה: מתי ייפגשו פעם נוספת; מה יהיה דפוס התקשורת בין המורה להורים (בטלפון, בדוא"ל); על מה ידווח המורה, על מה ידווחו ההורים; מה תהיה תדירות הדיווח וכו'.

יש להדגיש שהשיחה והתקשורת אינם חד-פעמיים אלא חלק מתהליך.

את השיחה יש לסיים שוב בכמה מילים לא פורמליות ובפרידה נעימה. (למעוניינים לקרוא עוד על שיחות לפתרון בעיות מומלץ לפנות לפרק "דיאלוג לפתרון בעיות" בספרי "בגובה העיניים").

מעבר לשלבי השיחה, על המורה להיות מודע לעוד שני נושאים ספציפיים שעליו להפעיל טכניקות תקשורת מתאימות ביחס אליהם:



## התייחסות לרגשות ההורים במהלך השיחה

כשמזהים שהורים מוצפים רגשית - בחרדה, כעס, חוסר ביטחון, כאב, חוסר אמון ועוד, צריך לעצור לפעמים במהלך השיחה, להפסיק בהתקדמות לפתרון הבעיה ולהתייחס לרגש עצמו. אין טעם לדבר על הילד, להבין את הבעיה ולדון עניינית בפתרון כשההורה מוצף, מוסח ולא פנוי. עדיף "לבזבז" כמה דקות ולעתים פגישה שלמה על בירור רגשי או על בניית אמון, במקום "לרוץ קדימה", "לדפוק את הראש בקיר" או לטבוע בתוך המערכולת הרגשית.

מורים רבים מרגישים בסיום שיחה עם הורים שבמהלך השיחה הם עבדו קשה מאוד, התאמצו, העלו עוד טיעון ועוד טיעון, עוד פתרון ועוד פתרון כדי לשכנע את ההורים להבין את הבעיה ולהסכים לטפל בה, אולם ההורים לא זזו, והמשיכו להסתגר או לתקוף. למעשה המורים עשו "עבודת יתר" במקום שהיה צריך לעצור ולהתייחס לרגש. ההתייחסות לרגש הייתה הדבר היעיל ביותר לעשות, במקום להתעלם ממנו או להסתבך אתו, כפי שקורה פעמים רבות.

חשוב להדגיש שכדי לנהל דיאלוג רגשי לא צריך להיות פסיכולוג או יועצת. כולנו עורכים "דיאלוג רגשי" עם עצמנו ועם הקרובים לנו, בני משפחה וחברים. ההתייחסות לרגשות במהלך השיחה לא נועדה "לפתור את הרגשות", למשל לעשות משהו כדי "שההורים לא יכעסו יותר", או שלא יכאב להם. מטרת ההתייחסות לרגשות היא לתת יחס אנושי להורה שמולך בשיחה, וכך לאפשר את המשך ההתעסקות בנושא השיחה (פתרון הבעיה) אחרי שההורה יירגע מעט. זה הכול. מעט שהוא הרבה מאוד מבחינה רגשית.

השלב הראשון בהתייחסות לרגשות בשיחה הוא זיהוי ההצפה הרגשית: המורה אינו אמור לעצור בכל רגש שעולה בשיחה, אחרת השיחה לא תתקדם. העצירה מומלצת כשהרגשות הם סוערים ומוקצנים ואינם מאפשרים את המשך השיחה. למשל, כשההורה כועס מאוד או פורץ בכי; כשהוא מבלבל או משדר חוסר אונים; כשמורגש שהרגשות השתלטו על השיחה מבחינת ההורה והוא אינו מגיב ממקום רציונלי.

כשעוצרים את רצף השיחה צריך להתייחס לרגש.

אפשר להגיב באמפתיה לרגש שמזהים: לומר במילים פשוטות "אני שומעת שאת כועסת..." או "זה לא פשוט מה שאנחנו מדברים כאן..."; "זה מאוד מרגיז אותך..."; "נמאס לכם כבר לבוא ולשמע שוב טענות על הילד... כמה אפשר...". כל ניסוח שיבטא בכנות את ההבנה של המורה את רגשות ההורה יהיה נכון. כל ניסוח וטון שיהיו בהם אכפתיות וחמלה אנושית, לא רחמים, לא התנשאות, "יעשו את העבודה".

יש לזכור לא לצרף בסוף המשפט האמפתי "אבל", שבהמשכו המורה מסביר להורה למה אין לו סיבה להרגיש את מה שהוא מרגיש, או שהמורה מתגונן בפני ההורה. אמפתיה יעילה עומדת בפני עצמה. יש בה הבנה ואכפתיות ותו לא. חשוב גם להדגיש שאמפתיה אינה

הסכמה - המורה אינו חייב להסכים עם תחושות ההורה כדי לעצור ולהראות להורה שהוא שם לב ושאינו מרגשותיו. אמפתיה אינה מחלישה או גורעת מעמדת המורה ומטיעונו. להפך - היא מחזקת את הברית עם ההורים ואת שיתוף הפעולה, בלי קשר לעמדות השונות.

- טכניקת תקשורת יעילה נוספת בתגובה לאדם שמוצף רגשית היא התעניינות. לומר: "אני רואה שקשה לך. את רוצה לספר לי מה קורה?"; "את כועסת... את רוצה לספר לי על מה?"; "זה מאוד כואב... יש משהו שאני יכולה לעשות כדי לעזור?". גם אם ההורה יגיד "את לא יכולה לעזור" - ההתעניינות עצמה חשובה. בדרך כלל אנשים מוצפים רגשית מגיבים בחיוב להתייחסות אליהם. לעתים לוקח להם כמה דקות להירגע, וכש"גל הרגש" עובר הם נרגעים. אם המורה לא נסחף ונדבק ברגע, רב יותר הסיכוי שגם ההורה יירגע. האתגר גדול יותר כשהכאב והמצוקה של ההורים אינם יוצאים בצורתם הרכה והמזמינה יותר של בכי, חרדה ובלבול אלא בצורתם הקשה והמאיימת - כעס ותוקפנות. לכן על המורה להיות מוכן להתמודד גם עם התנגדויות ותוקפנות בדיאלוג.  
(למעוניינים לקרוא עוד על דיאלוג רגשי מומלץ לפנות למאמרי "דיאלוג רגשי בקבוצה" באתר האינטרנט שלי, וכן לפרק "שיחות שיתוף וקרבה" בספרי "בגובה העיניים").

## התמודדות עם התנגדויות בשיחה

משאלתם של מורים רבים היא שהשיחה עם ההורים תתנהל בנועם ובהגיון, ללא התנגדויות ותוקפנות. בפועל זה לא קורה (לפחות בחלק גדול מהשיחות). ההורים מכחישים קשיים של הילדים, מאשימים ותוקפים את המורים ואת בית הספר על עוולות וטעויות שעשו. הורים לא מקשיבים, צועקים, מעליבים, מתחצפים, לא משתפים פעולה, לא הגוינים. אני בטוחה שלכל מורה שלל אנקדוטות לציטוט שמדגימות את הנאמר לעיל.

נקודת המוצא להתמודדות עם התנגדויות בדיאלוג היא לקבל אותן כעובדה קיימת וכחלק בלתי נמנע מהדיאלוג. תמיד יהיו בדיאלוג התנגדויות ברמה כלשהי, בשל החרדה ואובדן השליטה המעורבים בדיאלוג מבחינת ההורים.

לדוגמה, הורים מכחישים קשיים של הילד כי הקושי של הילד מאיים עליהם ומעורר אצלם חרדה, וההכחשה היא מנגנון הגנה שמאפשר להם להתעלם מהקושי ולהמשיך לתפקד. אם יבינו את חומרת הבעיה יוצפו בחרדה רבה מדי עבורם. בגלל החרדה ההורים ממירים את האשמה שלהם בהאשמה של המורים - עדיף להאשים את המורים מאשר להרגיש אשמים בעצמם. ההורים מסבירים למורה ברציונליזציה מנומקת למשל ש"הילד לא צריך להצליח בחשבון, כי בחיים אפשר להצליח בלי ציונים גבוהים, עובדה שאני הצלחתי". הם משכנעים את עצמם שאפשר להיכשל בלימודים ולא להיכשל בחיים, כי אם לא יאמינו בכך, האלטרנטיבה היא נוראה עבורם.



ההתנגדויות קשורות גם לתחושת חוסר שליטה של ההורים. מבחינתם המורה שולט בסיטואציה: הוא קרא להם לשיחה, הוא אומר מה הבעיה, הוא מכתוב להם מה צריך לעשות, הוא רומז להם מה הבעיות שלהם בבית, איך הם צריכים לנהל את חייהם, כמה לעבוד, איך לחלק את שעות הפנאי וכו'. הם מרגישים שהמורה חודר להם לפרטיות, וחוסר האונים וחוסר השליטה מעוררים כעס והתקפה או עלבון, בושה ונסיגה מהשיחה. אלו ביטויים נפוצים של התנגדות. ככל שמורים יבינו שהתנגדויות עשויות לקרות ויזהו את מקורן, כך הם פחות יכעסו ופחות ייבהלו מהן וימצאו יותר דרכים יעילות להתמודד אתן. חשוב לזכור שהמורה צריך להוביל ולנהל את השיחה, ולא ההתנגדויות.

### סכניקות הדיאלוג להתמודדות עם התנגדויות הן:

- לא להישאב להתנגדות נגדית בתגובה להתנגדות ההורים. הנטייה היא להתמגנט לאנרגיה השלילית המדבקת של ההורים, וחשוב שמורה יישאר רגוע ובשיקול דעת.
- לא להתווכח עם הנימוקים או ההאשמות של ההורים, גם כשהם קיצוניים או חוזרים על עצמם לשם הוויכוח. אין טעם לשכנע את ההורים שהם לא צודקים ואתם כן, כשכבר ברור שאין סיכוי לשכנע. לא להיכנס למאבק כוחות, לא לכעוס ולא לצעוק "חזק יותר" בלהט הוויכוח.
- להביא את ההורים להגיד "כן", בניגוד לנטיית ההתנגדות להגיד "לא" ולהתווכח: לשאול ברצף כמה שאלות שההורים חייבים לענות עליהן "כן". למשל: "כולנו רוצים את טובת הילד?" - אין הורה שלא יענה "כן". אחר כך לשאול "כולנו רוצים שהשיחה הזאת תקדם את המצב?" - שוב, אין הורה שלא יענה "כן". עוד שאלה: "אז אם נקשיב זה לזה במקום לצעוק ולהתווכח זה יהיה לטובת השיחה, נכון?" - גם כאן רוב ההורים יענו "כן".
- מטרת סדרת השאלות היא לשתול סוגסטיית חיוביות בשיחה ולהטות את האנרגיות השליליות של ההתנגדות לכיוון חיובי. ההורה מוצא את עצמו מסכים עם המורה בתשובותיו החיוביות, וההסכמה מטה את התגובה האוטומטית של ההתנגדות לכיוון של שיתוף פעולה.
- לכוון את השיחה מההתנגדות לשיתוף פעולה דרך שימוש בטכניקות תקשורת שמעודדות הסכמות: לשאול לדעת ההורה, להדגיש את ההסכמות, לחפש פתרונות משותפים למחלוקות ועוד.
- לשקף להורים את ההתנגדות שלהם ואת מה שקורה כרגע בשיחה. לא לחשוש לומר בצורה ישירה שהשיחה "תקועה", שקשה להתקדם במצב הקיים. לשקף באמפתיה שאתם רואים שהם כועסים / לא מרוצים / לא מסכימים אתכם / שאתם חושבים שאולי אין טעם לחזור שוב על אותם הטיעונים שאמרתם כבר / שיש ביניכם אי-הסכמה.
- לנסות לצאת מה"תקיעות" של ההתנגדות: לשאול את ההורים אם אפשר להמשיך בשיחה למרות ההתנגדות, אם יש משהו נוסף שתוכלו להגיד כדי לשכנע אותם לראות את הבעיה/

להסכים לשתף פעולה / להפסיק לצעוק; אם יש משהו שאפשר לעשות כדי לפתור את המחלוקת / שאפשר לעשות כדי שתוכלו להתקדם בשיחה...

• לעצור את רצף השיחה ולחכות לתגובת ההורים. אם הם נרגעים - אפשר להמשיך. אם הם ממשיכים להתנגד ואי אפשר להמשיך בשיחה - אפשר לומר ברוגע "כדאי לסיים את השיחה עכשיו כי הרגשות סוערים מדי, ואין אפשרות להמשיך עכשיו לכיוון שיעזור לילד. עדיף שנקבע מועד נוסף בקרוב, אחרי שיהיה זמן לכל אחד לחשוב על מה שנאמר, ואז נוכל להמשיך לדון בדברים".

גם אם ההתנגדות חזקה ואי אפשר להמשיך בשיחה, אין זה אומר שהשיחה נכשלה. זה אומר שהרגשות סוערים מדי באותו זמן, וזו אחריות המורה לזהות זאת ולנווט את השיחה במקצועיות בהתאם לכך. אם המורה לא יישאב לסערה הרגשית, הוא ישמור על עצמו ועל כבוד ההורה, והם יוכלו להמשיך בשיחה בפעם הבאה.

מקצועיות המורה נמדדת פעמים רבות ביכולתו לנהל את ההתנגדויות בדיאלוג עם ההורים, וזהו אתגר מרכזי בשיחה.

(למעוניינים לקרוא עוד על התנגדויות בדיאלוג מומלץ לפנות למאמר "התנגדויות בקבוצה" באתר האינטרנט שלי).

## ג. ברצף! - שלב הרצף והמעקב:

### השלב שאחרי המפגש ובין המפגשים

שיחות עם הורים אינן חד-פעמיות, ודאי שלא עם "הורים קשים" ובהתמודדות עם ילדים מורכבים. השיחות הן חלק מתהליך חינוכי, שבמהלכו מתקיימות כמה שיחות עם אותם הורים, שיחות ברצף, עם מעקב, רצוי עם הדרכה. אני קוראת להן "שיחה בהמשכים".

#### ☞ חשיבות המעקב

המעקב הכרחי, כי בסיומה של כל שיחה נקבעים יעדים לעבודה - למורה, לילד ולהורים. צריך לעקוב אחר היעדים ולוודא את יישומם. היישום לא יהיה מושלם, כי שום יישום אינו מושלם - חלק יעבוד וחלק לא. ניהול מעקב יאפשר לבדוק מה הצליח ומה לא, לבדוק מה הסיבות להצלחה ולכישלון, לחזק את הדברים שדורשים חיזוק ולהעמיק ולחזק את העשייה החינוכית. ללא מעקב, התהליך נפרם ונחלש, והשיחה נמוגה כלא הייתה. התלמיד אינו מתקדם, המורה נעשה מתוסכל וכועס יותר, והבעיה אינה נפתרת.





לדוגמה: בסיום השיחה בין המורה להורים סוכם שהם ייקחו את הילד לאבחון, ושהמורה תעודד את התלמיד בכיתה ותדבר אתו. כל זאת במטרה לשפר את הישגי התלמיד ואת התנהגותו בכיתה. השבועות חלפו, לא היה קשר בין המורה להורים, והתפקוד של התלמיד לא השתפר. המורה הייתה מתוסכלת, שכן הרגישה שהשיחה לא הועילה כלל - ההורים לא לקחו את הילד לאבחון ולא עשו דבר ממה שסוכם; ההורים מצדם הרגישו שהמורה לא התאמצה בשביל הילד, ודבר לא השתנה בעקבות הפגישה. הם לא עשו את האבחון כי לא מצאו פסיכולוג מתאים, וכי לדעתם אין טעם באבחון אם דברים לא משתנים בכיתה. כל צד התבצר בעמדתו. מכיוון שלא הייתה שיחת מעקב, חלפו חודשים יקרים, המצב של התלמיד הורע והרגשות השליליים של ההורים הלכו והחריפו. לו הייתה מתקיימת פגישת מעקב אחרי שבועות אחדים, היה אפשר לברר בה מה התקדם, מה לא התקדם ומה הסיבות לדברים. היה אפשר לברר מה הביא לעיכובים, לבחון שוב אילו רגשות קיימים, אילו טענות עולות, לחפש פתרונות נוספים, ולעודד שוב לשיתוף פעולה. הסיכוי שבטווח של כמה חודשים המצב היה משתפר היה גדול יותר.

אין דרך לשפר מצב מורכב אלא בעבודה רציפה, בתהליך של מעקב, והתהליך המשלים לשיחות הרציפות הוא ההדרכה.

## ☞ כוחה של הדרכה

ההדרכה חשובה להעמקת הדיאלוג עם ההורים והילד.

## מטרות ההדרכה

- ללוות את הדיאלוג עם ההורים בסיום השיחה ולקראת השיחה הבאה.
- לקדם את הדיאלוג למטרותיו.
- לקדם את תהליך פתרון הבעיות.
- להתמודד ביעילות עם מכשולים.
- לתמוך ולהכיל, כך שהאדם המעורב בתהליך לא יהיה לכבד, לגלות אכפתיות, לשדר אמפתיה, לעודד ולהקנות תחושת מסוגלות.
- לעזור בהבנת התהליכים הלא מודעים המתרחשים בדיאלוג - הבנת המורכבות, זיהוי הצרכים המבוטאים בכעס או בנסיגה.
- לעזור לצאת מהבנה קונקרטיה ומצומצמת ומהצפות רגשיות.
- לעזור בוויסות הרגשות המציפים (כעס, עלבון, ייאוש), ולעודד התנהלות עניינית ככל האפשר.
- לכוון בעצות, ללוות בחשיבה מורכבת, עמוקה ויצירתית לפתרון הבעיות.

## אופן ההדרכה

ההדרכה מיועדת לכל השותפים לדיאלוג:

- המורים המקיימים את הדיאלוג מול ההורים יכולים לקבל הדרכה מהגורמים הטיפוליים במערכת: היועצת, פסיכולוג בית הספר, גורמי ההדרכה של משרד החינוך או של העירייה. עבור המורים תהווה ההדרכה מקום לשתף בהצלחותיהם ובקשייהם, מקום להבין לעומק את הבעיות שאתן הם מתמודדים. יחד יחפשו פתרונות, יבנו אסטרטגיות להגעה להורים ולהשגת שיתוף פעולה, יזהו את ההשפעה של הסגנון האישי שלהם על הדיאלוג, יצליחו להפיק מהדיאלוג את המקסימום האפשרי בתוך הנסיבות, יקבלו תמיכה וירגישו טוב עם עצמם כאנשי מקצוע.
- היועצת המקיימת ישירות שיחות עם הורים ומדריכה את המורים אמורה לקבל הדרכה מפסיכולוג בית הספר ו/או מגורמי ההדרכה במערך הייעוץ. היועצת נמצאת בצומת חשוב של השפעה, הן על המורים והן על ההורים. היועצת נוכחת בשיחות משותפות עם הורים ומורים, ולכן ככל שהיא מבינה יותר את מורכבות המצב, ככל שהיא מודעת לעומק הרגשות בין ההורים למורים, ככל שברשותה מגוון פתרונות ואסטרטגיות לניהול השיחה - כך היא יכולה להשפיע עליה לכיוון יעיל. הדרכה של היועצת יכולה לתרום לה ישירות, ובעקיפין למורה ולהורים.
- מנהל בית הספר, כאחראי ומנהיג של כלל ארגון בית הספר, מוביל את חזון בית הספר והנהלים שכאמור מנחים את ההתנהלות הכללית עם ההורים. הוא משרה את האווירה הבית ספרית מבחינת סגנון הדיאלוג בבית הספר בכלל ועם ההורים בפרט. הוא המודל לדרך שבה מקשיבים לאחר ולדרך שבה פותרים מחלוקות ובעיות, גם עם הורים. מההדרכה יכול המנהל להפיק דרכים לזיווג רגשות בכלל וכעסים בפרט. ככל שהמנהל מודע יותר לעצמו, מיומן יותר בתקשורת ויודע יותר לתמוך ולעזור לצוות שלו, כך גם הדיאלוג עם ההורים ישתפר.
- ההורים יכולים אף הם להפיק תועלת מהדרכה: הם יכולים לקבל הדרכה מהגורמים הטיפוליים בבית ספר או מגורמים פרטיים שאינם מעורבים. ההדרכה תיתן להם תמיכה ועזרה ותאפשר להם להבין טוב יותר את הקשיים של הילד. בהדרכה יזהו ההורים השלכות שלהם על הילד, שמחבלות לעתים בהתפתחות שלו, ובעזרתה יוכלו להתארגן טוב יותר בתקשורת עם בית הספר. הם יוכלו להיעזר בהדרכה לכל מטרה שתיראה להם מתאימה.

## סגנון ההדרכה

ההדרכה יכולה להתבצע במגוון דרכים, על פי הצורך. ברוח המקרים מדובר בשיחות אישיות הנקבעות בין היועץ לנועץ, בתדירות ובמקום המתאימים לצרכים. במקרים אחרים מדובר



במפגשים קבוצתיים: קבוצות הורים - המתקיימות במכונים המתמחים בנושא (כמו מכון אדלר או סמינר הקיבוצים) או בקבוצות המועברות על ידי השירותים הפסיכולוגיים העירוניים או באופן פרטי; בבתי הספר ההדרכה הקבוצתית מתקיימת בישיבות צוות, או בהשתלמויות וסדנאות המוקדשות לנושא.

ההדרכה מתבצעת דרך ניתוחי מקרים מהשטח, באמצעות תרגול סימולציות של דיאלוגים בין מורים להורים ודרך למידה ותרגול של מיומנויות תקשורת.

הלמידה כוללת גם הרחבה של הידע התיאורטי של המורים בתחומים רלוונטיים לילדים ולהוריהם - למשל קשיים בתחומי למידה, רגש וחברה, מאפייני תרבות, יחסי הורים-ילדים, השפעת בית הספר על המשפחה, סגנונות תקשורת ועוד.

נושא נוסף הנלמד בהדרכה למורים הוא הרחבת המודעות של המורים להשפעת הפרשנויות שלהם והסגנון האישי שלהם על הדיאלוג עם ההורים, הגדלת מיקוד השליטה הפנימי של המורים, האחריות האישית במקום הקורבנות והאשמה החיצונית. זהו תהליך מתמשך והדרגתי של צמיחה אישית של המורים, שהרווח ממנו אינו ניכר רק בדיאלוג עם ההורים אלא גם בדיאלוג עם הילדים, וגם ברווחה האישית של המורים בכל תחומי חייהם.

## התועלת שבהדרכה

ההדרכה למורים לוקחת זמן, אך גם חוסכת להם זמן רב ואנרגיה רבה:

- מיומנויות ניהול השיחה של המורה משתפרות בעקבות ההדרכה, ועקב כך הם מטפלים בדיאלוגים עם ההורים טוב יותר, וחוסכים זמן ואנרגיה לעצמם ולהורים. זה מצדיק את הזמן ש"בזבז" לכאורה בהדרכה.
- ההדרכה מקנה למורים מיומנויות להתמודדות עם בעיות שעולות בשיחות עם הורים, הם מיומנים ובטוחים בעצמם יותר. עקב כך הם לא פועלים רק במתכונת של "כיבוי שריפות", אלא יכולים גם למנוע בעיות מראש. הם פועלים באופן עצמאי יותר, ואינם צריכים לפנות בכל בעיה ליועצת ולמנהל.
- זמן רב מתבזבז בבתי ספר על קיטורים, כעס, עלבון והאשמות הורים. אותו זמן יכול להיות מנוצל לעיבוד רגשי וללימוד ותרגול מיומנויות בהדרכה.

מתאים כאן המשל על חוטב העצים שניסה לעמוד במכסת העצים שאותה היה עליו לחטוב כל יום. בכל יום התאמץ יותר, עד שהבין שעליו להשחז את סכין החיתוך שלו, וכך יחטוב את כמות העצים בפחות מאמץ. באותו אופן, תפיסת עולם חינוכית המאמינה בכך ש"המורה הוא הכלי" מאמינה גם שככל שהוא יהיה מושחז יותר - כלומר מועשר, מודע ומיומן יותר - כך יצליח יותר עם ההורים והילדים, וכך גם הסיפוק המקצועי והאישי שלו יהיה גבוה יותר, וזה מדד לא פחות חשוב. ההדרכה "סוגרת מעגל" בשלב הרצף, ומלווה את המורה בחזרה לשלב התכנון לקראת השיחה

הבאה עם ההורים. על בסיס התובנות הנרכשות בהדרכה, על בסיס המסקנות והאסטרטגיות הנלמדות במהלכה ניגשים לשלב התכנון.

זה הרצף במיטבו.

שמירה על שלושת המרכיבים - לתכנון, לדבר, ברצף - תגדיל את ההצלחה כדיאלוג המורים וההורים. שימו לב ששני שלישי מתהליך הדיאלוג בין ההורים והמורים הוא של חשיבה "לפני ואחרי" הדיאלוג עצמו, ורק שלישי הוא העשייה והדיאלוג עצמו בעת השיחה - זה השילוב המומלץ והנכון לדיאלוג במצבים מורכבים.

כשמוותרים על אחד המרכיבים משלמים מחיר:

- אם ממהרים לשיחה בלי תכנון - נוטים להסתבך באימפולסיביות בקשיים שעולים, לא מגיבים נכון למורכבויות, מגיבים רגשית, מופתעים, "שולפים מהמותן", והסיכוי להתמודדות נמוך.
  - אם רק מתכננים ולא מדברים - ברור שדבר טוב לא יצא מכך, לכן מורים שחוששים משיחה עם הורים דוחים אותה, מוותרים כשההורים מתחמקים. חשוב להתעקש ולדאוג משיחה תקינים, גם אם דחיות ההורים מעליבות וגם אם השיחה לא תהיה בתנאים המיטביים - העיקר שתהיה.
  - שיחות בלי רצף - כמעט ואינן מביאות לשינוי. כפי שהוסבר, שיחות חד-פעמיות כמעט ואינן משפיעות במצבים מורכבים. דברים נוטים להישאר כמות שהם גם אם בשיחה עצמה התקבלו החלטות בדבר שינויים רצויים, שכן כשחוזרים לחיים עצמם - בדרך כלל לא משנים. צריך רצף שיחות, מעקב, דרבון והדרכה כדי ליצור שינוי, במיוחד במקרים קשים ומורכבים. הרצף חשוב ונחוץ גם להורים וגם למורים.
- שיחות בלי הדרכה יהיו שיחות קונקרטיות של כיבוי שריפות, בלי השתדלות להביא לשיפור אמת, בלי הסקת מסקנות, בלי למידה מניסיון והפקת לקחים. תהיה חזרה על טעויות, מלכוד בכעסים ועלבונות מול ההורים. לאורך זמן תהיה שחיקה של המורים ואובדן כוחות.
- לכן מומלץ בחום למורים לשלב כדיאלוג את מודל **לִלְבֵּן**:
- ל**תכנן לפני השיחה, **ל**דבר במהלך השיחה ולהמשיך **ב**רצף ובליווי הדרכה אחרי השיחה.
- כמו כן, מומלץ להקפיד כדיאלוג עם הורים על שילוב נוסף - השילוב בין סמכות וגבולות של המורה ובין דיאלוג רגשי עם ההורים:
- אם המורה בא רק מתוך עמדה של סמכות וגבולות - השיחה תהיה נוקשה, יהיה בה ניכור, וכנראה גם מאבק כוחות עם ההורים, שגם הם באים מתוך הסמכות והכוחניות שלהם.
  - אם המורה יבוא רק מתוך דיאלוג רגשי - יש סכנה שהשיחה תגלוש למקום רגשי במקום להתמקד במטרה של פתרון הבעיה של הילד, ייתכן שתהיה חודרנות יתר לחייהם של ההורים וייתכן שתהיה הצפה רגשית בשיחה. המאמץ והכוונות הטובות לא יועילו.



## לסיכום מודל לֵלֵב לדיאלוג מורים-הורים:

יש הטוענים שאין לבית הספר זמן / משאבים ללמידה רציפה בנושאי דיאלוג, ואם זה כך - מדוע שיהיה להם זמן ללמוד את מודל לֵלֵב?

העשייה החינוכית תמיד לחוצה בזמן. תמיד יש משימות לביצוע ותמיד חסר משאב הזמן. לעתים הקרב על האנרגיה הפנויה של המורה ועל שעות ההשתלמות וההדרכה שלו הוא אכזרי: במה יתמחה המורה - במיומנות פדגוגית הכרחית, בלמידה רגשית, או אולי בכלי תקשורת עם ילדים ו/או עם הורים? מי יחליט במשפט שלמה שכזה? המנהל, המורים? אני נתקלת כל הזמן בהתלבטויות מערכתיות כאלו של בתי ספר.

ההתרשמות החד-משמעית שלי היא שהדרכה ולמידה רציפה של צוותי מורים היא הכרחית. תחומי הלמידה הרגשית בנושאי הדיאלוג אינם חד-פעמיים, אלא מצטברים. בכל שנה לומדים עוד קצת, בתחום נוסף - שנה אחת נפגשים כמה פעמים כדי לדון באופן ספציפי על דיאלוג עם הורים, שנה אחר כך מקיימים כמה פגישות על דיאלוג עם ילדים, שנה אחר כך כמה מפגשים על דיאלוג תוך כדי למידה והישגים, ושנה אחר כך על דיאלוג בהקשר של משמעת וכללי בית ספר. מאחר שבכל שנה עוסקים בדיאלוג רק ב-5-6 מפגשים, לבית הספר יש מקום לעסוק במקביל בנושאים חינוכיים אחרים.

העיסוק המתמשך בנושא הדיאלוג יוצר רצף חשוב של הפנמה. לומדים "דיאלוג א'", "דיאלוג ב'" - בכל שנה דיאלוג בתחום אחר. בכל נושא יש עקרונות חוזרים של דיאלוג - עקרונות דומים של הדרכה המבוססים על מקרים מהשטח, בדיקה מודעת של המורים את עצמם, הקשבה לשותפים לדיאלוג, תרגול טכניקות והעמקת ההבנה לגלוי ולסמוי. בכל שנה המקצועיות גוברת בהדרגה ומוטמעת לתוך הזהות של המורה, וזה התהליך הטבעי היחיד שיכול להשפיע באמת. זו המשאלה שלי. שמודל לֵלֵב - לתכנון, לדבר, ברצף! יופנם בהדרגה טבעית בלבם של מורים, ויהפוך להיות "טבע שני" שלהם בדיאלוג עם הורים, ובהמשך גם בדיאלוג עם ילדים, בחדר המורים, ועם גורמים משמעותיים אחרים בחייהם.

משאלתי היא שעקרונות הגישה לא יהיו "עוד טכניקה" שלומדים כי זה "הפרויקט השנתי", אלא שהמודל ידבר ללבו של המורה, שירגיש נכון וטבעי לו. שיהפוך לחלק מתפיסת עולם אישית ומקצועית בדיאלוג - שמתכננים, מדברים, וברצף. פחות חשובים הפרטים. חשוב העיקרון - שפועלים בשיקול דעת ובתבונה, שעובדים נכון עם רגשות והתנגדויות, ומכוונים למטרה. כך בדיאלוג עם ההורים אך גם בסביבות דיאלוג אחרות. הצלחת המודל מבחינתי תהיה הפנמה שכזו של המודל ללב הזהות המקצועית.

בהצלחה!

חלי ברק-שטיין - פסיכולוגית חינוכית מומחית

<http://www.hebpsy.net/me.asp?id=93>



## ביבליוגרפיה

ברק, חלי ושושן, שירה. (1997). פרקים: "להקשיב ולהבין", "שיחות שיתוף וקרבה", "שיחות לפתרון בעיות", בתוך: **בגובה העיניים - לדבר עם ילדים**. הוצאת אח.  
ברק, חלי. (2000). "איך להסתדר עם מערכת החינוך", בתוך: **תקשיבו לי רגע! שאלות של הורים - תשובות של ילדים**. הוצאת אח. עמודים 373-394.



מאמרים באתר של חלי ברק-שטיין בכתובת <http://www.hebpsy.net/me.asp?id=93>:

כפח הכוונות הטובות

טכניקות דיאלוג

מחשבות מתווכחות עם מחשבות - התאוריה של אליס

דיאלוג רגשי בקבוצה

התנגדויות בקבוצה

## נספחים



מודל לל"ב- מודל לדיאלוג מורים הורים: לתכנן, לדבר, ברצף מאת: חלי ברק-שטיין

[http://www.hebpsy.net/me\\_article.asp?id=93&article=2589](http://www.hebpsy.net/me_article.asp?id=93&article=2589)



# פרק ו': טכניקות וכלים לקיום שיחה אישית אפקטיבית בין מורה לתלמיד

## ערן רון\*

השיחה האישית היא אחד הכלים המרכזיים העומדים לרשותו של המורה בעבודתו החינוכית עם תלמידיו. מטרת השיחה האישית היא יצירת קרבה, אמפתיה, יחסי ידידות ותמיכה בין המורה לתלמיד. היעד הוא ליצור נתיב ללבו של התלמיד וליצור השפעה חיובית עליו. זאת אינה שיחה של העברת מידע, לא שיחת נזיפה, לא שיחת משוב וגם לא הטפת מוסר. זאת שיחה אישית, העוסקת בעיקר ברגשותיו של התלמיד.

נדמה כי אין צורך להכביר במילים על חשיבות השיחה האישית. כל מחנך יודע שכדי להבין את התלמיד, כדי לגלות אמפתיה למצב שבו הוא נתון, עליו לנהל אתו מפגשים בארבע עיניים. זאת הזירה שבה הלב נפגש עם הלב, שבה התלמיד יכול לחוש שמישהו מבוגר מתעניין בו, מרגיש את מה שעובר עליו ועומד לצדו, ללא שיפוטיות וללא ביקורתיות.

זאת הדרך לגרום למורה להיות אדם משמעותי, "מורה לחיים" עבור התלמיד. ברבות השנים, התלמידים אינם זוכרים את מרבית התכנים שהם למדו בבית הספר, אבל הם יזכרו היטב את שיחות הנפש הללו שהם עורכים עם מוריהם, בתנאי שיחות אלו יהיו משמעותיות, כמוכן. למרות חשיבותה של השיחה האישית, מורים רבים מתקשים לקיימה, משום שאין זה דבר פשוט לנהל שיחה אפקטיבית. אין זה נכון לזמן שיחה אישית בלי לנסות ולחשוב על מהלכה, על הכלים שבהם יש להשתמש ובעיקר על מטרתה. יש לחשוב מראש על השיחה, להתכונן לקראתה ולגרום לזרימה טבעית שלה, כדי שהתלמיד לא ירגיש שזאת משימה נלמדת ומתורגלת.

מטרת מאמר זה היא ללמד את המורה לשפר את יכולת ההקשבה שלו לתלמיד, לאפשר לו לגלות יותר אמפתיה כלפיו, להביע רגשות באופן חופשי, לצמצם את האגו שלו כדי להיות מרוכז בצרכים של התלמיד ולא של עצמו, ולעזור לו למצוא פתרונות משותפים למורה ולתלמיד בבחינת "win-win".

\* ערן רון - יועץ ארגוני, ערן רון הוא מנחה קבוצות ותיק, מנחה סדנאות למורים בבתי הספר בנושאים בין-אישיים ובנושאים פדגוגיים.

המאמר מעובד על פי פרק מספרו של ערן רון, "אהבת התלמיד", שהוא חלק מטריילוגיה העוסקת בהוראה משמעותית מפרי עטו: (א) סוד הצמצום - ממורה למנחה; (ב) אהבת התלמיד - ואהבת לתלמידך כמוך; (ג) פדגוגיה מתקדמת - מתודות מודרניות התומכות בהוראה משמעותית.

המחבר כתב גם את הספר: "כיצד לשנות את התנהגות האדם בלי לפגוע ברגשותיו, אומנות המשוב הבין אישי".

פרטים נוספים על הסדנאות והספרים אפשר לקבל באתר <http://www.eranron.co.il>



## שגיאות נפוצות בעת קיום שיחה אישית

ישנן כמה שגיאות נפוצות שעשויות להפריע להתנהלותה של שיחה אישית איכותית. כדאי להיות מודעים לשגיאות הללו ולהימנע מהן ככל האפשר.

### • שאילת שאלות בלי לחכות לתשובות

מורים רבים מתחילים שיחה אישית ברצף של שאלות כמו: "מה נשמע?", "אז מה קורה?", "אז מה העניינים...?", ללא המתנה לתשובות. לתלמיד ברור שמורה אינו מקשיב לתשובות. כך נוצר בין המורה והתלמיד ניתוק ולא חיבור.

### • המורה במרכז

המורה מדבר רוב הזמן בצורה של מונולוג, ואינו מאפשר לשיחה להתפתח לכיוונו של התלמיד. שיחה אישית אפקטיבית היא ביחס של 80:20, כאשר רוב הזמן התלמיד מדבר ורק חלק קטן מהזמן המורה מדבר. תפקידו העיקרי של המורה בשיחה כזאת הוא להקשיב.

### • גם לי קרה דבר דומה

מורה שיתן לאגוצנטריות שלו לנצח ולעולם האסוציאציות הפרטיות שלו לצוץ בכל פעם שתלמיד מעלה נושא כל שהוא, לא יאפשר לשיחה להתפתח ויגרום לתלמיד להסתגר במקום להיפתח. מורה המניח שהתלמיד עשוי ללמוד מתוך סיפורי הילדות של המורה וללמוד מן השגיאות שהוא עשה כמתבגר, או אפילו כמבוגר, עלול לגלות כי הנחתו שגויה, משום שהתלמיד חי בעולם אחר, לאור ערכים אחרים, עם יכולות תוך-אישיות ובין-אישיות אחרות לחלוטין. הסיכוי שעברו של המורה ישמש מודל התנהגותי לתלמיד הוא קטן. אמנם מקובל לומר כי 'איזהו חכם - הלומד מניסיונם של אחרים...' ואכן כדאי ללמוד מטעויות של אחרים, אך צריך להיות 'חכם' כדי להצליח בכך, ורוב התלמידים, בעיקר בגיל ההתבגרות, צריכים לבחון בעצמם את הגבולות, ולחוות את הכאב ואת התסכול כדי ללמוד. אין קיצורי דרך, ומורה שינסה לקצר עבור התלמיד את דרכו על ידי סיפורים אישיים על חייו, משלה את עצמו ואת תלמידו. למרבה התסכול של המורים, רוב התלמידים צריכים לגעת באש כדי לדעת שהיא חמה. אחרי שהתלמיד נגע באש, תפקידו של המורה לחבוש לו את הפצעים, לחבק אותו ולתמוך בו, ולאחר מכן, לבחון אותו מחדש כיצד להימנע מליפול למלכודות שנפל אליהן.





## • פחד משתיקה

מורים רבים חוששים מפני השתיקה. לא נעים להם לחוות רגעי שתיקה בשיחה, ולכן הם נמנעים ממנה. אכן שתיקה היא מצב מכיך, אך למרות זאת, הרי שעל המורה לדעת שהשתיקה מקדמת את השיחה האישית. בזכות השתיקה ניתן להגיע לדברים שהתלמיד לא התכוון להגיע אליהם. השתיקה גורמת לתלמיד להישאב לתוך השיחה, כמו ואקום, גם אם הוא מהסס. אמנם אי אפשר לשתוק עד בלי סוף, ובשלב מסוים נראה שהמורה יהיה מוכרח להפר את השתיקה, אך רצוי להתאפק במידת האפשר. למרות הפרדוקסליות שבדבר, דווקא מורה שיצליח לשתוק הוא זה שיקדם את השיחה.

## • קיבעון

מורה המנסה להגיע לתלמיד בדרך מסוימת, לדוגמה דרך שאלות אישיות, ואינו זוכה לשיתוף פעולה - אין טעם שהוא ימשיך וינקוט אותה דרך עוד ועוד. אחרי שניים-שלושה ניסיונות והבנה שדרך תקשורתית מסוימת אינה אפקטיבית, חשוב לשנותה כדי למצוא דרכים חלופיות שבעזרתן ניתן להגיע לנפשו של התלמיד. אם עושים "עוד מאותו דבר", מגיעים לשום מקום.

## • דיבור מ"האני ההורי" של המורה ל"אני הילדי" של התלמיד

מורים רבים רגילים לדבר ממרום כוחם ועוצמתם לתלמידיהם, כך שהתלמיד מרגיש קטן וילדי לידם. כדי ששיחה תהיה אפקטיבית, היא אמורה להיות בין ה"אני הבוגר" של המורה ל"אני הבוגר" של התלמיד, בגובה העיניים. מורה שאומר לתלמידו מה "האמת", מה "נכון" מה הוא "צריך לעשות", מונע מהשיחה להיות דו-שיח של בוגרים.

שיחה מהחלקים הבוגרים של המורה ושל התלמיד מתאפיינת בשאלות של המורה ולא במשפטים המסתיימים בסמני קריאה. כיפוף סימן הקריאה לסימן שאלה הוא הדרך לעבור מדיבור "הורה-ילד" לדיבור "בוגר-בוגר". המורה אינו אומר לתלמיד מה עליו לעשות, אלא מטכס עצה עם התלמיד מהי הדרך הנכונה עבורו וכיצד יכול המורה לעזור לו לצמוח ולהתפתח. כדי להימנע משיחה שמשדרת עליונות, אפשר לחשוב יחד עם התלמיד, לנסות ולבחון את החסרונות והיתרונות של כל מהלך, או לשקול יחד כל פתרון לבעיה, כדי שגם התלמיד וגם המורה יוכלו להעשיר איש את רעהו בנקודות המבט השונות שלהם. יחדיו הם יכולים לבדוק את הסוגיה העומדת על הפרק בגובה העיניים, ולא כאשר המורה מיעץ לתלמיד מה עליו לעשות.

לא פעם הידיעות של התלמיד והניתוח שלו לבעייתו עולים לאין שיעור על היכולת של המורה ליעץ לו, ולכן הקשבה, פתיחות, הבנה וזרימה עם התלמיד חשובים יותר מכל עצה, חכמה ככל שתהיה.

## • הטפת מוסר

לעתים הופכת השיחה להיות הטפת מוסר, משוב שלילי, שיחת הערכה / חינוך / הדרכה, במקום שיחה אישית בין שני אנשים מבוגרים. שיחה שאינה מנוהלת בגובה העיניים, טוב לה לא להיות בכלל, משום שתוצאתה היא ריחוק וניכור, גם אם התלמיד אינו אומר מאומה והמורה אינו קולט שבעצם הוא איכד את הקשר האישי עם התלמיד.

## • חוסר מודעות לשפת הגוף

מורים רבים אינם מודעים לשפת הגוף של עצמם בעת השיחה האישית. לדוגמה, מורה היושב וידין אחוזות זו בזו מאחורי העורף, כמו כתר, ורגליו פשוקות קדימה בתחושת אדנות, עלול לגרום לתלמיד לחוש אי-נחות. במצב כזה קשה להניח שתתפתח בין התלמיד למורה שיחה פתוחה בגובה העיניים. מורה היושב כאשר ידיו שלובות זו בזו על חזהו, רגליו מונחות זו על גבי זו וגוו כפוף, אינו יכול לצפות שהתלמיד שלו ידבר אתו בפתיות, משום שגופו משדר סגירות וחוסר רצון להיפתח לזולת.

## • חוסר מודעות לאינטונציה

מורים רבים רוכשים לעצמם במהלך השנים שבהן הם עוסקים בהוראה "אינטונציה של מורים", כלומר טון דידיקטי, שימוש במילות ציווי, מתן הוראות, הטפת מוסר וכו'. יהיה קשה מאוד לקיים שיחה אישית רכה, נעימה וזורמת בסגנון כזה. חשוב מאוד להקפיד על אינטונציה רגילה, כמו שאותו מורה מדבר עם בני ביתו ולא עם תלמידיו.

## • ניצחון המורה על התלמיד

מורים עלולים להיכנס לוויכוחים עם התלמידים שלהם תוך כדי השיחה האישית. ויכוח כזה, גם אם הוא לכאורה הסתיים בניצחון של המורה, הרי הוא הפסד של המורה, משום שהוא הפסיד את התלמיד ואת השיחה. לכן כל שיחה אישית שאינה מסתיימת ב"win-win", אינה שיחה מוצלחת.



## שלבי השיחה האיטית

(חשוב להקפיד על סדר השלבים עד שלב 5 וכן בשני השלבים האחרונים 12-13)

### 1. הזמנה לשיחה אישית

המורה יזמין את התלמיד לשיחה מבעוד מועד, ויתאם עמו יום ומקום נוח לשני הצדדים. המורה ידגיש את אופי השיחה: שיחה אישית, ולא שיחת משמעת / נזיפה / עדכון / הערכה. חשוב שמיקום השיחה לא יהיה בטריטוריה של המורה, אלא במקום שקט ואינטימי, שבו שני הצדדים יושבים קרוב זה לזה, באותו גובה, ללא שום הבדל ביניהם וללא סימני סטטוס.

### 2. שיחה קלה - small talk

כיוון שלמרבית התלמידים יש "בעיית סמכות", כלומר פחד, חשש וחרדה מסמכות, בלי קשר דווקא למערכת היחסים עם המורה האישי, חשוב מאוד לנסות ולמזער את המתח של התלמיד. העיסוק בענייני חולין עשוי להפיג את המתח שבו שרוי התלמיד. "אני מכין לעצמי שתייה, מה תשתה? שתי כפיות סוכר? מה שלום ההורים?" וכו'. אם יש באפשרותו של המורה להציע שתייה או מאכל קל, חשוב שיעשה זאת, כדי לשבור את הקרח וליצור קרבה ראשונית תוך כדי ההכנה של השתייה או המזון.

### 3. הגדרת מטרת השיחה

כיוון שהתלמיד עדיין לא נרגע, הוא עלול להיות כל הזמן ב"כוננות ספיגה" ולא להתרכז בתוכן השיחה אלא רק בשאלה מה מסתתר מאחורי הזמנה לשיחה. חשוב שהמורה ידגיש את מטרת השיחה, לדוגמה: "הייתי רוצה לדעת מה שלומך", "איך השתלבת בלימודים?", "האם אתה מרוצה מבית הספר?", "רציתי לדעת קצת יותר עליך ועל המשפחה שלך", "רציתי לדעת אם משהו קשה לך" וכד'. הגדרת מטרת השיחה חשובה לצורך תיאום ציפיות עם התלמיד.

### 4. תיאום ציפיות

לא מספיק שרק המורה יגדיר את מטרת השיחה. חשוב מאוד שהתלמיד יאמר האם מטרות אלו מקובלות עליו. לא כל מה שהמורה חושב שמתאים לשיחה הזאת אכן מקובל על התלמיד. רק על ידי תיאום ציפיות ניתן להגיע להבנה בין שני הגורמים. אם, לדוגמה, התלמיד אינו רוצה לשוחח על משפחתו מסיבותיו שלו, המורה צריך לדעת זאת ולכבד זאת. חשוב גם להסביר לתלמיד שהשיחה ביניהם היא דיסקרטית ולא יהיו לה שום השלכות מעשיות. היא נועדה לאזני המורה והתלמיד בלבד. כמו כן, רצוי לציין את היקף הזמן של השיחה כדי ששני הצדדים ידעו את המסגרת של השיחה, וגם כמובן האם תהיה לשיחה המשכיות או שהיא חד-פעמית.

## 5. שאלה פתוחה

חשוב לפתוח את השיחה בשאלה פתוחה, כדי לאפשר לתלמיד לזרום באופן חופשי לעבר הקשיים האמתיים שלו. שאלות כמו "מה נשמע?", "איך אתה מרגיש?" הן שאלות פתוחות ומצוינות, כמובן רק אם המורה מתעכב ומחכה לתשובת התלמיד. אם השיחה היא שיחת המשך, אפשר לשאול את התלמיד "אז על מה נדבר היום?" או "האם חשבת על מה שדיברנו בשיחה האחרונה שלנו?".

## 6. הבעת רגשות של המורה

כיוון שרגש גורר רגש והבעת רגשות גוררת הבעת רגשות, "כמים הפנים לפנים כן לב האדם לאדם" (משלי כז, יט), הרי שאם המורה ישתמש בהבעת רגשות הוא ייצור כר נוח לתלמיד להבעת רגשותיו שלו. לדוגמה: "היה לי קשה מאוד לראות את האכזבה שלך אתמול מ...", "התרגשתי מאוד לשמוע שקיבלת ציון גבוה במבחן שלך...", "שמחתי שקיבלת הוקרה כתלמיד מצטיין...", "הצטערתי מאוד לשמוע על כך שהפסקת להיות חבר שלי...". שימוש בכלי זה בשיחה עשוי להביא את השיחה למקומות משמעותיים במהירות יחסית.

## 7. הקשבה פעילה

כדי שהתלמיד ירגיש שיש לו אוזן קשבת, חשוב מאוד שהמורה יטה אוזנו לדברי התלמיד. לא הקשבה פסיבית, אלא הקשבה שתגרום לתלמיד להרגיש שמולו נמצא אדם המתעניין במה שיש לו להגיד. ניתן להנהן בראש בהבנה או להשתמש במילים קצרות היוצרות תחושה של הקשבה, כמו: "אהה... כן... באמת? ברצינות? ודאי...". כמו כן, ניתן לחזור על דברי התלמיד: "אם הבנתי את מה שאמרת, אמרת ש...". - החזרה על דברי התלמיד נועדה לשדר לתלמיד שהמורה מקשיב לו ומבין אותו.

## 8. אמפתיה

אמפתיה היא ביטוי רגשי של המורה המתחבר לרגשותיו של התלמיד, כתגובה לאמירה רגשית של התלמיד. מטרת האמירה האמפתית היא שהתלמיד יחוש שהמורה מבין אותו ומחבק אותו רגשית. זאת אינה הזדהות, משום שהזדהות היא יצירת מצב שבו אין הבחנה בין שני האישים, כי שניהם מרגישים אותו רגש לנוכח קשיי התלמיד. האמפתיה מתאפיינת בכך שהמורה יכול לבחון את המצב מהצד ולהביע את הרגשות הגורמים לתלמיד לחוש שהמורה עוקב אחרי מה שקורה לו ומבין את רגשותיו. לדוגמה, התלמיד אומר: "היה לי קשה מאוד לעבור את החוויה הזאת." - המורה מגיב: "אני מרגיש שעברת חוויה קשה"; התלמיד אומר, לדוגמה, שהוא חש מנודה בין חבריו לכיתה. - המורה מגיב: "כואב לי מאוד לשמוע שעברת אירוע כה קשה עם חבריך".



## 9. שאילת שאלות

כדי לקדם את השיחה, יכול המורה לשאול את התלמיד שאלות לגבי מצבו והתנהלותו, לדוגמה: "מה עשית במקרה הזה? את מי עירבת בכעיה הזאת? מי עוד היה קשור לסוגיה הזאת? האם ניסית לפנות לעוד גורמים שיעזרו לך לפתור את הכעיה?". שאלת המפתח החשובה ביותר בידיו של המורה היא "למה?" - שאלה זאת עוזרת למורה להגיע לשורש הכעיה ולא להסתפק רק במה שהתלמיד בחר לספר, כלומר בסימפטום. אפשר לחזור ולשאול שאלה זאת פעמים מספר. שאלת ה"למה" עוזרת למורה לעבור מהרובד של תיאור המצב לרובד של מקור הכעיה, מהתסמינים לשורש הכעיה.

## 10. שיקוף

השיקוף הוא טכניקה של הצבת מראה מילולית לפני הזולת, כדי שהוא יחוה ויפנים את האופן שבו הוא נתפס בעיני מי שעומד מולו. השיקוף, בניגוד לאמפתיה, נעשה בלי מעורבות רגשית של המורה. המורה מחזיר לתלמיד, נקי ככל האפשר, את מה שהתלמיד אומר או עושה. חשוב להקפיד על כך שהשיקוף לא ייהפך לפרשנות, משום שפרשנות עלולה לעורר את התנגדותו של התלמיד. הוא עלול לחוש שהמורה לא קלט אותו כראוי. היתרון העצום בשיקוף הוא הוונטילציה שהוא מאפשר. החזרת המילים לתלמיד גורמת לו לחשוב: "המורה הזה ממש מבין אותי", ובעקבות זאת הוא מוציא עוד ועוד את הכעסים, העלבונות והתסכולים שבלבו.

## 11. חיזוק חיובי

מורה שיצליח לשלב בשיחה חיזוק חיובי לתלמיד ישפר את מצב רוחו של התלמיד ויגביר את רצונו להיפתח ולשתף פעולה. כולנו אוהבים פרגון ועידוד, משום שכך מתחזקים הערך העצמי, האהבה והכבוד ההדדי. קל יחסית להניע אנשים בעזרת חיזוקים חיוביים. זהו כלי חינוכי בעל חשיבות אדירה, ואם המורה ידע לשלב אותו בשיחה, הוא יגיע להישגים משמעותיים בשיפור המוטיבציה של התלמיד. התלמיד יאמר בלבו: "אחרי כל המאמצים שאני עושה ואף אחד לא רואה, לפחות המורה שלי יודע להעריך את זה".

## 12. הסקת מסקנות

מטרת השיחה היא התקרבות והתיידדות, אך לעתים מגיע התלמיד בשיחה הזאת גם למסקנות אישיות ומעשיות. חשוב מאוד שאת המסקנות המעשיות ינסח התלמיד ולא המורה, כדי שהוא ירגיש שליטה ואחריות על מסקנותיו.

### 13. סיכום

הבעת רגשות וקבלת משוב על השיחה: לאחר סיום השיחה, טוב לו למורה לומר את רגשותיו: "מאד נהייתי לדבר אתך...", "אני שמח שסוף סוף יצא לנו להכיר איש את רעהו...", "...מאד התרגשתי ממה שסיפרת לי היום על החיים שלך...". מילים כאלו יוצרות את התשתית לקיומה של שיחה נוספת, מסוג זה, בעתיד ומחזקות את התחושות הטובות איתן יוצא התלמיד מהשיחה. כמו כן רצוי שהמורה יקבל משוב מהתלמיד, על האופן שבו התנהלה השיחה, כדי שהמורה יבין האם הוא ניהל את השיחה באופן נכון. "ומתלמידי יותר מכולם" (תענית ז' ע"א).

### הערה לסיים

לאחר שקראת, תרגלת והפנמת מודל זה, רצוי לשכוח אותו, משום שהזרימה "כאן ועכשיו" באופן ספונטני בעת השיחה, חשובה הרבה יותר מאשר העקרונות המובאים למעלה בתוך המודל. כלומר, מצד אחד זה נכון ללמוד את המודל להעמיק בו ולהבין אותו לאשורו, אך רצוי שלא לאבד בשל כך את הרגישות המצבית הנדרשת בעת השיחה האישית, בזמן אמתי! לפיכך, הנוסחה האולטימטיבית לשיחה אישית אפקטיבית היא שיחה "ספונטנית מתוכננת" או שיחה "מתוכננת- ספונטנית".



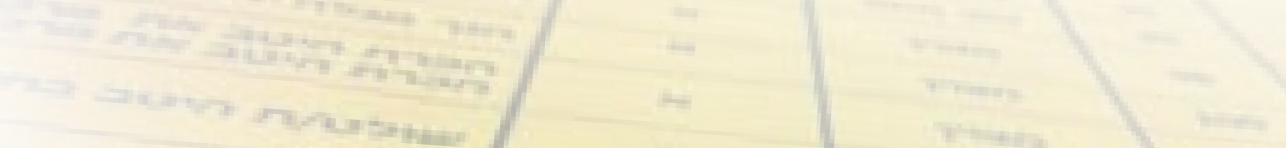


# טעור ב

## המסע אל התעודה: חמישה מרחבי משמעות בשגרת העבודה הבית ספרית (פרקים מעשיים)

- ✓ פרק א: מרחב של משמעות - אספת הורים כללית "אחרת"
- ✓ פרק ב: מרחב של משמעות - ישיבה פדגוגית "אחרת"
- ✓ פרק ג: מרחב של משמעות - אספת מורים-תלמידים
- ✓ פרק ד: מרחב של משמעות - אספת הורים פרטנית
- ✓ פרק ה: מרחב של משמעות - ביקורי בית

**כותבות:** אדווה זיידמן, יעל קופרשטוק, מרים קורן, לאה לוי, נעמה טורם, עפרה רייס, בת אורן מזעקי, ויקי ניגרי, אורנית זגורי, עטרת בן שושן, רחל שוורץ ושרה טוויל.





# פרק א

## מרחב של משמעות: אספת הורים כללית "אחרת"

נקודות מבוא ליחידה:

- מאספה פרונטלית לשיח משותף
- מאספת הורים לערב במ"ה
- מדיווח לדיון בנושאים חינוכיים
- מפדגוגיה (הוראת ילדים) לאנדרגוגיה (למידת מבוגרים)



תוכן היחידה:

- רציונל
- מחוץ מעשי: הכנות לאספת ההורים
- חמש דוגמאות לאספת הורים כללית "אחרת"

## 1. רציונל

### האספה הכללית כהזמנה לבית מדרש הורים

**“עזר כנגדו” – זהו ביטוי לשיתוף פעולה מלא, לעזרה הדדית מתוך שיווין וליכוד שלם. זהו יסוד האושר... זוהי ההדדיות של האב והאם לגבי חינוך ילדיהם, וזהו גם הביטוי הקולע ליחס שבין ההורים ובית הספר, אשר על ידי שיתוף פעולה מצד שני הגורמים יחד יובטח עתידם של הילדים... (יסודות החינוך, הרש"ר הירש)**

בשנים האחרונות מעורבות ההורים בתהליך החינוכי-לימודי בבית הספר הולכת וגדלה, וכיום מדובר במציאות הקיימת בכל בתי הספר בדרגות שונות. מעורבות זו, שבעבר הייתה שכיחה פחות, מביאה עמה ברכה רבה. יש ערך רב להמשכיות התהליך החינוכי במרחב הביתי, לשיתוף פעולה בין הבית ובין בית הספר וליצירת שיח קוהרנטי של שני גורמים אלו מול הילד-התלמיד. לשם כך דרוש מפגש ישיר של המורים עם ההורים, אשר מאפשר שיח מיטבי ומעמיק. לאור הבנת החשיבות של מעורבות ההורים והצורך להבניית דרך משותפת בתפקיד החינוך, נוצרה תכנית במ"ה (בית מדרש הורים), אשר מטרתה הן כדלהלן:

- א. יצירת ערוץ תקשורת נוסף בין ההורים למורים, לחיזוק השותפות והשיח החינוכי ולהעצמתם.
- ב. הרחבת תחומי הלמידה והשיח המשותפים להורים ולצוות בית הספר.
- ג. העצמת צוות ההוראה בבית הספר ושיפור היכולת שלו לנהל עם ההורים שיח משמעותי מתוך מטרת "בית חינוך כמשפחה".

ביחידה זו אנו מבקשים להציע להפוך את אספת ההורים הראשונה בשנה ל"ערב במ"ה". לקראת המפגש יידרשו אנשי הצוות החינוכי להעמיק את התובנות החינוכיות שלהם כדי שיהיה ביכולתם להציג לפני ההורים, ומתוך כך יתפתח בבית הספר שיח פנימי שיעצים את החוויה החינוכית בחדר המורים. המפגשים יהיו בסגנון בית מדרש. כמו שבבית המדרש המסורתי יש מקום לקולות שונים, ולעתים אי אפשר או לא צריך להפריד בין קול הרב לקול התלמיד, כך גם במסגרת במ"ה-המטרה היא ליצור לימוד משותף, לאפשר השמעת קולות שונים ולקיים דיון המסוגל להתמודד עם סימני שאלה רבים וגם להישאר ב"צריך עיון" (ולא רק בסימני קריאה חד-משמעיים). בסגנון בית המדרש אפשר להשתמש גם באירועים נוספים לאורך שגרת הלימודים, וכך להרחיב את השיח החינוכי המשותף מעבר לדיווח והערכה.

הרעיון המרכזי בשינוי מבנה אספת ההורים הוא להעביר את המיקוד מדיווח או תיאור של הנעשה בכיתה לדיאלוג ושיח פתוח על מלאכת החינוך המופקדת בידי ההורים והמורים גם יחד. מטרת השינוי היא לאפשר שיח שקיימים בו "הד" ו"תהודה" לרצונות, לתפיסות ולהשקפת העולם של ההורים, של המורה ושל בית החינוך כאחד. ארגון אספת ההורים הראשונה בשנה בסגנון "בית



מדרש הורים", מטרתו לפתח שיח חינוכי מיטבי אשר ישפיע על כל ההתקשרות והשותפות בין ההורים ובין בית הספר בנוגע למצבו הרגשי, החברתי והלימודי של הילד לאורך השנה.

## 2. מחוון מעשי: הכנות לאספת ההורים

אספת ההורים הראשונה היא הזדמנות "לפתוח דף חדש" ולגעת גם בהורים המשדרים ביקורת או חששות. מפגש משמעותי מאפשר לגייס את ההורים לטובת האינטרס המשותף, שהוא הצלחת הילד. לצורך כך חשוב להדגיש באוזני ההורים את הרצון לקשר, לשיתוף פעולה במובן העמוק ביותר ולשיח ערכי משמעותי בעניינים הנוגעים להתקדמות הילד, כדי שביחד יהיה אפשר להוביל אותו למיציא יכולותיו.

המטרה היא לייצר שיח בין שני המרחבים המשמעותיים בחיי הילד: הבית ובית הספר. כאשר ההורה יחוש כי יש לו מקום לביטוי במרחב הבית ספרי וכי תפיסותיו ודבריו יוצרים "תהודה" בבית החינוך, יקרה גם התהליך ההפוך ולבית הספר תהיה "תהודה חיובית" בבית. ההדדיות הזו חשובה הן מצד מרכזיות שני המרחבים האלו בחייו של כל ילד, הן מצד ערך ההעצמה של כל אחד מהם כאשר הם משתפים פעולה זה עם זה, והן מצד השפה המשותפת שנוצרת והשפעתה החיובית על הילד.

על מנת לקיים את ההתקשרות באופן מיטבי, מומלץ לבנות את אספת ההורים על פי תכנית שתאפשר שיח של חוזקות ותזמין דיבור חיובי ממקום של שאיפות, מטרות ושיח חינוכי משותף. כל הדוגמאות המוצעות כאן, מטרתן לאפשר מרחב מעין זה, שבו המורה וההורים יכולים למצוא את נקודת השיתוף בעשייה החינוכית ביחס לכל ילד.

דגשים טכניים לאספת הורים ראשונה:

- **שלחו הודעה מסודרת על אספת ההורים לפחות שבועיים לפני המועד.** כדאי לשלוח את ההודעה גם דרך התלמידים וגם בדואר האלקטרוני או במסרונים, בהתאם למקובל בבית הספר.
- מומלץ ליידע את ההורים מראש שהאספה לא תהיה ישיבה דיווחית אלא **שיח חינוכי משותף.**
- **רצוי לשלוח להורים מראש את סדר היום של האספה.**
- **הגיעו לכיתה לפחות 15 דקות לפני תחילת האספה.** חשוב שהכיתה תהיה מאורגנת ומסודרת, מקוררת או מחוממת בהתאם לצורך, וכמובן כיבוד אף פעם אינו מזיק. מומלץ לשבת במעגל ולא בשורות.

### 3. חמש דוגמאות לאספת הורים כללית "אחרת"

במרבית בתי הספר נהוג לקיים בפתיחת השנה ערב הורים הכולל היכרות עם בית הספר ועם המחנך. בחמ"ד אנו מבקשים להעמיק את ההיכרות ולהפוך אותה ממפגש של יידוע ודיווח לערב במ"ה, המכוון לשיח משמעותי ועמוק יותר על התלמידים, על הלמידה, על המעשה החינוכי בבית הספר ועל שותפות ההורים.

להלן חמש דוגמאות לערב במ"ה במסגרת אספת הורים ראשונה. כל דוגמה מתמקדת באחד מחמשת המוטיבים: חלומות, מפתחות להצלחה, לראות מקרוב, כל אדם צריך מצרים, הזמנה לתפילה.

#### מטרות המפגש

1. ליצור ערוץ תקשורת נוסף בין ההורים למורים.
2. לחזק את השותפות והשיח החינוכי.
3. להרחיב את נושאי השיח והלמידה המשותפים להורים ולצוות בית הספר.
4. להכיר לעומק את ההורה ואת התלמיד.
5. להעצים את ההורה ואת הצוות החינוכי.


#### כל אחת מהדוגמאות כוללת:

- פתיחה חווייתית וסדנה.
  - הצגת המחנך ותפיסת התפקיד.
  - עריכת תיאום ציפיות.
  - חלוקת דף מידע אישי למילוי בידי ההורה שיימסר למורה בסוף הערב.
- מהלך המפגש מופיע במפורט בכל דוגמה.



# דוגמה א: חלומות לשנה החדשה

א. יחידה כיתתית – הכנת התלמידים לאספת ההורים

קהל יעד: תלמידים בגיל תיכון. 

הכנה מראש: מקרן וברקו.

## חלק ראשון: הקרנת סרטון

יש לבחור אחד מן הסרטונים:

“להתחיל שוב לחלום”

<https://www.youtube.com/watch?v=lwNumi6B-9M>



“הבמבוק הסיני”

<https://www.youtube.com/watch?v=zO9z4ewKVOA>



## חלק שני: עבודה אישית

כל תלמיד רושם לעצמו על פתק אנונימי שלושה חלומות לשנה זו בתחום הלימודי, החברתי והתורני (נספח 1). כל תלמיד בוחר חלום אחד שעליו ירצה לעבוד במפגש זה. המנחה שואל את השאלות שלהלן וכל תלמיד רושם את תשובותיו על הדף.

- מה יסייע לך להגשים את החלום?
- מה תלוי בך? מה תלוי באחרים?
- ממי היית רוצה לבקש עזרה?
- מה היית רוצה לבקש כדי להגשים את חלומך? ממי?
- אילו שתי החלטות מעשיות תקדמנה אותך להגשמת החלום?

## חלק שלישי: עבודה בזוגות

כל תלמיד מזמן לשתף את חברו בדבר אחד מתוך “דף החלום” שלו, ותפקיד השומע הוא להקשיב, לשאול שאלות הבהרה ולתת לחברו משוב מעצים ומחזק.

## חלק רביעי: שיתוף במליאה

כל תלמיד מוזמן לשתף את החברים בנקודה אחת משמעותית שלמד על עצמו בעקבות התרגיל. לקראת ערב ההורים אפשר לאסוף את הפתקים האנונימיים ולארגן את תוכן הדברים למצגת מרתקת, וכך לשתף את ההורים בחלומות של תלמידי הכיתה.

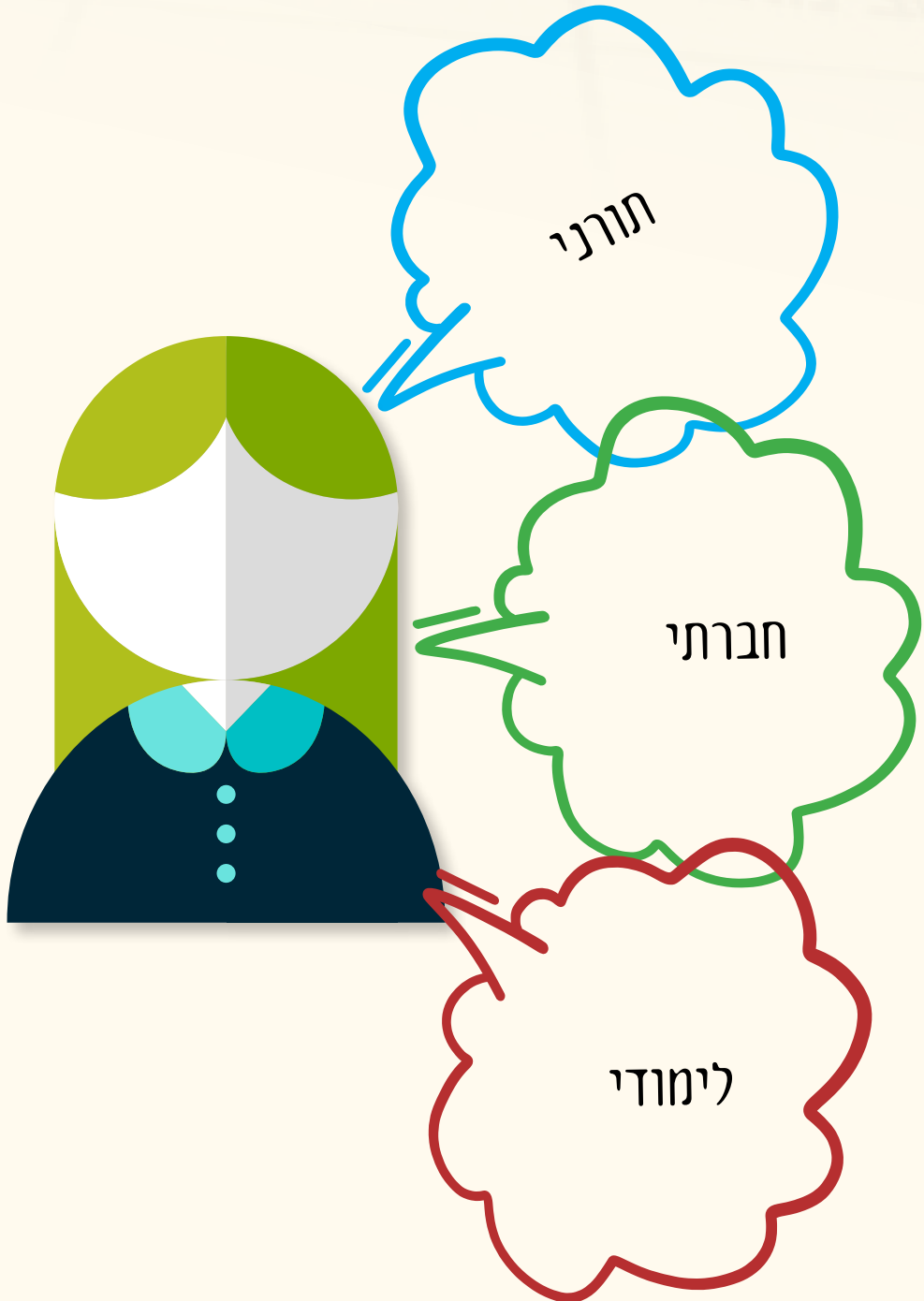
### ב. יישום באספת ההורים

- מקרינים את אחד הסרטונים.
- כל הורה כותב חלום אחד שיש לו בהקשר לילדו או בהקשר ליחסים שלו אתו (נספח 2).
- מפזרים על הרצפה את כרטיסיות השאלות (נספח 3), וכל הורה בוחר שאלה שהוא מעוניין לענות עליה ולשתף בה את בן זוגו. אפשר לבחור יותר משאלה אחת, בהתאם לזמן העומד לרשותנו.
- מי שרוצה, מוזמן לשתף את כל הקבוצה בתשובותיו על פי בחירתו.
- אם הוכנה מצגת מפתקי החלומות של התלמידים, אפשר להראות אותה להורים.
- לסיום, נחלק להורים דף מידע אישי למילוי (נספח 4).

**טיפ:** כדאי לכתוב בהזמנה שמחכה הפתעה - מצגת מרתקת על החלומות של התלמידים...  
הדבר עשוי לעודד את ההורים להגיע.



# דף חלומות אישי לתלמידה



# דף חלומות אישי לתלמיד





# דף חלומות אישי להורה



# דף כרטיסיות של השאלות

מה יסייע לך להגשים את החלום?

---

---

---

מה תלוי בך? מה תלוי באחרים?

---

---

---

ממי היית רוצה לבקש עזרה?

---

---

---

מה היית רוצה לבקש כדי להגשים את חלומך? ממי?

---

---

---

אילו שתי החלטות מעשיות תקדמנה אותך להגשמת החלום?

---

---

---



# שאלון



שם ההורה: \_\_\_\_\_ שם התלמיד: \_\_\_\_\_

- החלום שלי הוא שהשנה הילד שלי \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- חשוב לי שהמורה ידע ש \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- כיצד המורה יוכל לעזור לילדי? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- בקשה אישית שארצה לבקש מהמורה: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



שם ההורה: \_\_\_\_\_ שם התלמיד: \_\_\_\_\_

- החלום שלי הוא שהשנה הילד שלי \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- חשוב לי שהמורה ידע ש \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- כיצד המורה יוכל לעזור לילדי? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- בקשה אישית שארצה לבקש מהמורה: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## דוגמה ב: מפתחות להצלחה

- ☑ כל הורה מקבל דף שעליו מודפס הקטע "יפתח ה' לך את אוצרו הטוב" (נספח 5), ואחד ההורים מקריא בקול.
- ☑ מסבירים את הקטע: המדרש מתאר שלושה תחומים שהאדם אינו יכול להשפיע עליהם באופן ישיר, ומדמה אותם למפתחות שאינם בידי האדם. בתחילת שנת הלימודים החדשה אנו מלאים תפילה ותקווה לשנה טובה. אותן תקוות, יש בהן שאנו מסוגלים להביא להגשמתן, ויש אחרות שלגביהן השפעתנו פחותה.
- ☑ כל הורה חושב על תקווה אחת שהוא רוצה להגשים בשנה הבאה עלינו לטובה, עבורו או עבור ילדו, ומי שמעוניין מוזמן לשתף את הקבוצה.
- ☑ "אֶתְּ פֶתַח לוֹ" - כל הורה מקבל דף שמודפס עליו מפתח (נספח 6), וכותב בתוכו מהם המפתחות שיעזרו לו להגיע להצלחה בתחום שבחר.
- ☑ המורה מבקש מההורים לשתף את כולם בדברים שכתבו, ומגדיר באמצעות הנאמר יכולות וכוחות הטמונים בנו ומסוגלים להוביל להצלחה. את התשובות כותבים על הלוח.
- ☑ המורה מקריא את רשימת "הכוחות שיש בכיתה שלנו" (יצירת נרטיב (סיפור) של קבוצה-הפיכת הכוחות האישיים לחלק מכלל כוחות הקבוצה). משפט לסיום: יהי רצון שנצליח להכיר בכוחות וביכולות שלנו ולעשות שימוש מושכל במפתחות שלנו להצלחה.
- ☑ כל הורה מקבל דף מידע אישי למילוי, "מפתח ללב" (נספח 7), ובו עליו לכתוב מהו המפתח שבעזרתו יוכל המורה להגיע ללב התלמיד. את הדפים המלאים מגישים למורה.



**"יפתח ה' לך את אוצרו הטוב". מהו יפתח?**

אמר רבי יונתן:

ג' מפתחות בידו של הקב"ה ואין ברייה שולטת עליהן, לא מלאך ולא שרף, ואלו הן:

מפתח של תחיית המתים, ומפתח של עקרות, ומפתח של גשמים.

מפתח של תחיית המתים, מנין?

שנאמר (יחזקאל לז): "וידעתם כי אני ה' בפתחי את קברותיכם".

מפתח של עקרות,

שנאמר (בראשית כט): "ויפתח את רחמה.

ומפתח של גשמים",

שנאמר: "יפתח ה' לך את אוצרו הטוב".

(תענית ב ע"א)

**"יפתח ה' לך את אוצרו הטוב". מהו יפתח?**

אמר רבי יונתן:

ג' מפתחות בידו של הקב"ה ואין ברייה שולטת עליהן, לא מלאך ולא שרף, ואלו הן:

מפתח של תחיית המתים, ומפתח של עקרות, ומפתח של גשמים.

מפתח של תחיית המתים, מנין?

שנאמר (יחזקאל לז): "וידעתם כי אני ה' בפתחי את קברותיכם".

מפתח של עקרות,

שנאמר (בראשית כט): "ויפתח את רחמה.

ומפתח של גשמים",

שנאמר: "יפתח ה' לך את אוצרו הטוב".

(תענית ב ע"א)

# "אַתָּ פֶּתַח לוֹ"

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---



# ”מפתח ללב”



## הורה יקר,

אשמח אם תשתף/תשתפי אותי ותכתוב/ותכתבי כיצד אוכל להגיע ללב ילדך.  
אפשר להוסיף ולכתוב על דברים שחשוב שאדע ואשים לב אליהם.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

ממני, המורה \_\_\_\_\_

## דוגמה ג: "לראות אותם גם מקרוב..."

אביזרים: צבעים, רצועות נייר (דפים בגודל A4 חצויים לאורך) ונספחים מצולמים.

### חלק ראשון:



#### "מקרוב" - מבט אישי על ילדי: במליאה

- פתיחה: קוראים יחד את השיר "מקרוב" של רחל שפירא:
- מפתחים דיון קצר על המילה "קו" - קו מנחה, קו מחשבה, קווים לדמותו. מה הייחוד בקו? הדיוק, קו חייב להיות ברור כדי שיהיה אפשר לעקוב אחריו; הרצף, הקו אינו מקוטע; הקו מגיע ממקום אחד למקום אחר; הקו יכול להיות ישר ויכול להיות פתלתל; כל אחד יכול לצייר קו.
- מחלקים צבעים עבים ורצועות נייר. כל הורה חושב על ילדו ורושם על רצועת הנייר איזה "קו" היה רוצה שילווה אותו השנה.
- המשתתפים מניחים את הרצועות בקו אחד מתמשך (לא חייב להיות ישר), וכך ייווצר רצף של איחולים לילדינו.
- המנחה אומר: "השנה היינו רוצים שילווה את ילדנו קו של..." וכל הורה בתורו מקריא את הדברים שכתב. כולם מתמלאים בכוח שבקריאה המשותפת ונהנים מהייחודיות ומה"ביחד".

### חלק שני:

#### "מקרוב" - מבט אישי על ילדי: עבודה אישית

- כל הורה חושב: איך אני כהורה יכול לקדם את ילדי ולעזור לו מקרוב להגיע לעבר ה"קו" שאני מאחל לו? מה הליווי שהוא זקוק לו ממני? אילו קווים נדרשים ממני?
- כל הורה רושם על הדף המצורף (נספח 8) ציטוט מתוך השיר העונה על השאלה: כיצד הייתי רוצה שהמחנך יראה את ילדי מקרוב? מה הציפייה שלי מהמחנך?
  - כאשר המורה יראה את התלמיד מקרוב, הדבר יעזור להורה להתבונן קצת מרחוק, במבט-על, הממשיך ללוות אך מאפשר תנועה עצמאית במרחב.
- סיום: כל משתתף בוחר מתוך השיר מילה המתארת חזקה או כוח הקיימים בו כהורה, ובהם הוא יוכל להשתמש השנה ולעזור לילדו.

### חלק שלישי:

#### "מקרוב" - מבט אישי על ילדי: דברי המחנך

- כעת המחנך יכול לדבר על הקו המנחה שלו, על העקרונות המלווים את דרכו החינוכית שעל פיהם ינהג השנה.





### לראות אותו מקרוב

- מבט אישי וקרוב על התלמיד: \_\_\_\_\_
- כיצד הייתי רוצה שהמחנך יראה את ילדי מקרוב? ציטוט מהשיר: \_\_\_\_\_
- הציפייה שלי מהמחנך היא \_\_\_\_\_
- חשוב שהמחנך ידע ש \_\_\_\_\_



### לראות אותו מקרוב

- מבט אישי וקרוב על התלמיד: \_\_\_\_\_
- כיצד הייתי רוצה שהמחנך יראה את ילדי מקרוב? ציטוט מהשיר: \_\_\_\_\_
- הציפייה שלי מהמחנך היא \_\_\_\_\_
- חשוב שהמחנך ידע ש \_\_\_\_\_

# דוגמה ד: "כל אדם צריך מצרים"

## חלק ראשון: פתיחה



- א. מחלקים את דפי הטקסט של השיר "כל אדם צריך מצרים"/אמנון ריבק המופיע בקישור. משמיעים מוזיקת רקע ומקריאים את השיר להורים.
- ב. מבקשים מההורים התייחסות ראשונית לשיר. כל הורה מסמן מילה או משפט שנגעו בו או עוררו בו מחשבה, ומשתף את הקבוצה בתוכנות, מחשבות, הארות ורגשות.

## חלק שני: דיון במליאה

שואלים את השאלות שלהלן וכותבים את תשובות ההורים על הלוח:

- א. אילו צרכים, תכונות וכוחות אנו מוצאים בשיר? מאילו מילים לומדים זאת? (אומץ, תעוזה, מנהיגות, יכולת לבקש עזרה, יכולת לקבל עזרה, בחירה בחירות, ראיית החיובי, הרגשה, קבלת אחריות, עבודה קשה, מאמץ, עבודת צוות, גמישות, אמונה, אסרטיביות, תפילה, רצון, ביטחון).
- ב. באיזו מילה אפשר להחליף את המילה "מצרים"?
- ג. בסוף השיר מופיעה המילה "ירושלים". מה היא מסמלת? (יעד, מטרה, סוף הדרך, שלמות, סוף שנה).



## חלק שלישי: עבודה אישית

- א. מקבילים את יציאת מצרים ואת המסע לארץ ישראל לפתיחת שנת הלימודים הזו, שבה הילדים יוצאים למסע. שואלים את ההורים: איזה "צורך" (כות, שאיפה, מטרה, אתגר, תהליך) היית מעניק לבנך במסע שלו השנה? מה הוא צריך השנה? (אפשר להיעזר בדברים שנאמרו קודם ונכתבו על הלוח, ואפשר גם להכין מראש כרטיסים שיפוזרו על הרצפה וההורים יבחרו מתוכם).
- ב. ההורים כותבים את תשובותיהם על בריסטול גדול המונח במרכז החדר, ומתכוננים במגוון הצרכים שהתרכזו על גבי הבריסטול.

## חלק רביעי: שיתוף במליאה

- א. כל הורה מוזמן לשתף בצורך שהוא כתב (אפשר לעשות זאת גם בזוגות).
- ב. מפתחים דיון:
- ☞ איך אפשר להשיג "צורך" זה?
  - ☞ מה יעזור לילדי להשיג אותו?
  - ☞ איך אוכל לעזור לו להגיע אל היעד?

## חלק חמישי: סיום

**כל אחד צריך יציאת מצרים** - לא היינו מגיעים לירושלים בלי יציאת מצרים, בלי המסע וכלי התהליך שבזכותו הפכנו לעם. יציאת מצרים היא זכות. נאחל לכל אחד "יציאת מצרים" של מסע, תהליך וביורור עצמי, בכל שנה מחדש.

**כל אחד צריך משה** - לא יכולנו לצאת ממצרים בלי משה, בלי מנהיג. עלינו "למשות" את עצמנו ממצרים שלנו. ההנהגה העצמית פירושה קבלת האחריות על חיינו ועל המסע שאנו מובילים בו את עצמנו.

**כל אחד צריך ירושלים** - לא נגיע לירושלים אם לא נדע מהי ירושלים שלנו; מהי המטרה שלנו השנה, מהו היעד. עלינו להיות מסוגלים לזהות את ירושלים כשנגיע אליה, ולשם כך עלינו לברר בכל שנה ושנה מחדש לאן מוביל אותנו המסע.

כל הורה מוזמן לחשוב בבית עם עצמו ועם ילדו: מהי ירושלים שלנו השנה, ואיך נגיע אליה?

## אסיף במ"ה - בית מדרש הורים

כל הורה מוזמן למלא את הדף המצורף (נספח 9) ולכתוב בו מהי ירושלים של ילדו, מהו היעד שהיה רוצה שילדו יגיע אליו השנה. את הדף המלא יש לתת למורה כתיאום ציפיות להמשך השנה.

# "כָּל אָדָם צָרִיךְ שְׂתַהַיָּה לֹו אִיזוּ מְצָרִים. וִירוּשָׁלַיִם"

שם: \_\_\_\_\_

## "יציאת מצרים"

מהו המסע של ילדך? איזו דרך עליו עוד לעבור? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## "להיות מטשה עצמו מתוכה"

למה ילדך זקוק על מנת למשות את עצמו? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



אילו כוחות ויכולות ילדך צריך לפתח ולשכלל? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

למה הוא זקוק ממני? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

מהי "ירושלים" של ילדך? מהו היעד שלו לשנה זו? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## דוגמה ה: הזמנה לתפילה

### חלק ראשון:

- א. יושבים במעגל ומפזרים במרכז כרטיסיות עם דימויים ותמונות שונות (נספח 10). מבקשים מההורים לחשוב על הילד שלהם, המתחיל שנה חדשה. כל הורה בוחר כרטיסיה אחת הממחישה **מה זה בשביל הילד שלו להתחיל שנה**. מי שרוצה לשתף מוזמן.
- ב. מעמיקים את הדיון (אפשר להזמין הורה מתנדב המעוניין בהעמקה מול הקבוצה, או לחלופין לשתף בזוגות):
1. האם הדימוי שבחרתי חיובי או שלילי?
  2. למה זקוק ילדי כדי להתחיל את השנה בצורה חיובית?
  3. אילו שני דברים מעשיים אפשר לעשות כדי להגשים את הכתוב בכרטיסיה?

### חלק שני:

- א. מסכמים: מהו תפקידי כהורה בתקופת המעבר של ילדי לשנה החדשה? כיצד ביכולתי לעזור לו? כיצד אוכל לעבוד מתוך מעורבות ושיתוף פעולה?
- ב. על מנת להמחיש את תפקיד ההורה בליווי הילד אפשר להקרין את הסרטונים שלהלן ולדון בהבדלים ביניהם:

”קצרים” - ברזני 5

[https://www.youtube.com/watch?v=WMqni9ihD\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=WMqni9ihD_Q)



”שיעור לחיים” - דרק רדמונד

<https://www.youtube.com/watch?v=hH-YFSISiT8>



### חלק שלישי:

- א. בשלב זה, המחנך מתאר בהרחבה את תפיסת התפקיד שלו ואת מקומו בליווי התלמיד.
- ב. בסיום המפגש כל הורה ממלא שאלון (נספח 11), המאפשר לו ליידיע את המורה בפרטים חשובים ביחס לילד שלו.

# מה זה בשביל הילד שלי להתחיל שנה?

- |  |  |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> לבנות קומה שנייה       | <input checked="" type="checkbox"/> ללחוץ על "הפעל מחדש" במחשב |
| <input checked="" type="checkbox"/> להכין דו"ח שנתי        | <input checked="" type="checkbox"/> לשפץ את הבית               |
| <input checked="" type="checkbox"/> לשתול עץ               | <input checked="" type="checkbox"/> להפוך דף                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> ללבוש בגד חדש          | <input checked="" type="checkbox"/> לפתור תרגיל מתמטי מורכב    |
| <input checked="" type="checkbox"/> לעשות את שביל ישראל    | <input checked="" type="checkbox"/> להיפגש עם חבר טוב בבית קפה |
| <input checked="" type="checkbox"/> לסדר את התיק של העבודה | <input checked="" type="checkbox"/> לנקות לפסח                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> לרהט את הבית           | <input checked="" type="checkbox"/> לפתוח סתימה בצינור         |
| <input checked="" type="checkbox"/> לרקוד בשמחה            | <input checked="" type="checkbox"/> לתפור חור                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> לראות טלוויזיה         | <input checked="" type="checkbox"/> לקחת משכנתה                |
| <input checked="" type="checkbox"/> לכוון שעון             | <input checked="" type="checkbox"/> לעשות מדיטציה              |
|  | <input checked="" type="checkbox"/> ללוות לידה                 |
|  | <input checked="" type="checkbox"/> להתכונן לחתונה של חבר קרוב |
|  | <input checked="" type="checkbox"/> לנקות סיר שרוף             |

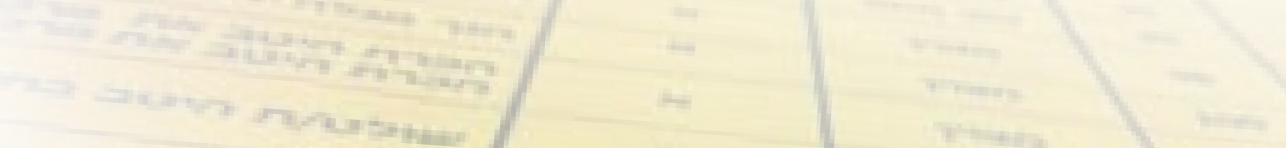




למה זקוק ילדי כדי להתחיל את השנה בצורה חיובית?

דברים שחשוב שהמורה ידע:

A series of horizontal lines for writing, with a red checkmark in a box at the end of each line. The checkmarks are present on 13 lines. The bottom four lines are partially obscured by illustrations of four stylized human figures: a woman with a red headscarf and red top, a man with a beard and blue top, a woman with green hair and dark top, and a man with a bowl cut and green top.





# פרק 1

## מרחב של משמעות: ישיבה פדגוגית "אחרת"

נקודות מבוא ליחידה:

- מדיווח לניסוח שאלה חינוכית
- משיטתך במידע לבניית תכנית עבודה אישית, פרקטית ומבוססת נתונים
- הרחבת נקודות המבט החינוכיות על התלמיד ומעבר לראייה כוללת

בצירים השונים



תוכן היחידה:

רציונל

מתווה

1 שלושה מודלים לישיבה פדגוגית "אחרת"

2 בעלי התפקידים בישיבה הפדגוגית: יצירת מרחב של משמעות לכל אחד מהמשתתפים בישיבה

3 עקרונות וכלים מרכזיים לקראת הישיבה הפדגוגית

הכשרת הלבבות: שתי סדנאות להכשרת הצוות לשינוי מבנה הישיבה הפדגוגית

## 1. רציונל

### ישיבה פדגוגית כמפגש של למידה - מעגלי חמ"ד קהילה מקצועית לומדת

למידה מקצועית של מורות בצוותים שלהן מתרחשת באמצעות שיח פדגוגי, כלומר שיח שעוסק בלמידה והוראה. בשיח כזה מורות משתפות את עמיתותיהן בפרקטיקות שלהן על מנת ללמוד מהאתגרים, הבעיות, הדילמות והפתרונות זו של זו. הן חוקרות במשותף את מעשה ההוראה ועל ידי כך חולקות ומפתחות ידע ומומחיות, חושפות תפיסות סמויות ומאירות נקודות מבט שונות. כל זאת תוך התבססות על התמודדויות, משימות ואתגרים יומיומיים בתוך בית הספר.

(מתוך: התכנית לטיפוח שיח ומנהיגות פדגוגיים, משרד החינוך)

ישיבה פדגוגית אחרת היא מרחב משמעות בית ספרי שמאפשר לכל ההון האנושי בבית הספר להתכנס בחדר אחד ולקיים למידה מקצועית אודות התלמיד, הכיתה, צוות המורים והארגון כולו. קהילה מקצועית לומדת היא קבוצה של אנשי מקצוע הבוחנים באופן משותף את הידע והפרקטיקות שלהם ודנים בהם במטרה להשתפר מבחינה מקצועית.

(כירנבוים 2009)

ישיבה פדגוגית המשמשת מרחב של משמעות לכל משתתפיה מחזקת בהם את תחושת השייכות ומעלה את רמת המוטיבציה. ישיבה הבנויה באופן כזה מאפשרת עבודת צוות, שיח מקצועי, למידת עמיתים שיתופית ולמידה מהצלחות, ומובילה תהליכי מעקב ובקרה ותהליכי העצמה של בעלי התפקידים בבית הספר.

על פי התכנית לטיפוח שיח ומנהיגות פדגוגיים של משרד החינוך, למידה מקצועית מתרחשת באמצעות שיח פדגוגי. בשיח כזה המורים משתפים את עמיתיהם למקצוע בפרקטיקות שלהם על מנת ללמוד זה מזה דרכי ההתמודדות מול אתגרים, קשיים ודילמות. המורים חוקרים את מעשה ההוראה בתהליך משותף, ובאמצעותו הם חולקים ידע, מפתחים מומחיות ונחשפים לתפיסות סמויות ולהארת נקודות מבט שונות.

כך באים לידי ביטוי דבריו המופלאים של הרב יוסף דב הלוי סולובייצ'ק:

שני כוחות נטע הקדוש ברוך הוא באדם. מחד גיסא, הכח ליצור עולמות, הכח להיות רב ומורה וללמד את הזולת, להשפיע עליו, לשנות את אישיותו וליצור אותה מחדש. כח זה הוא פלאי... מאידך גיסא, העניק הקדוש ברוך הוא לאדם כח אחר הכושר להיות תלמיד, ללמוד מהזולת, היכולת להיות מושפע ולהתמסר, בכחינת "כחומר ביד היוצר", לקבל צורה, "זכר ונקבה ברא אותם", פעילות וסבילות, יצירה וקליטה מושרשות באישיותו של האדם. אסור לאדם, אף לגדול שבגדולים, לחשוב כי תמיד הוא רב ולא תלמיד, כי יודע הכל הוא ואין לו מה ללמוד מהזולת. הכלל



“איזהו חכם הלומד מכל אדם” יסוד הוא ביהדות. אסור לו לשכוח, כי יכול הוא ללמוד מאחרים באותה המידה שיש לאל ידו להעניק לאחרים. לעומת זאת, אף הקטן שבקטנים, ויהיה המטען הרוחני שלו מוגבל ביותר, ותהייה הידיעות שלו זעומות מאד, יש לו כוחות הנפש ומידות טובות ואוצרות של רגש אשר בהן הוא יכול להתחלק עם אחרים ולהשפיע עליהם. כל אדם הוא גם רב וגם תלמיד, משפיע ומושפע, מקבל ונותן. “זכר ונקבה ברא אותם”.

“אין תורה נקנית אלא בחבורה” (ברכות סג ע”ב). למידה בחבורה מפגישה בין בני אדם החושבים אחרת, רואים אחרת ומבצעים דברים באופנים שונים, ובכך היא מאפשרת להם להעמיק בכירור המצב או הנושא הנלמד. על מנת להפיק את המרב ממשגש למידה זה, יש לחולל שינוי במבנה הישיבה הפדגוגית:

- מדיווח - לניסוח שאלה חינוכית.
- משיתוף במידע - לבניית תכנית עבודה אישית, פרקטית ומבוססת נתונים.
- הרחבת נקודות המבט החינוכיות על התלמיד ומעבר לראייה כוללת בצירים השונים.

לשם כך יש לקיים דיון מקדים בצוות בחכמ”ה של בית הספר, לצורך הערכת המצב הקיים ואיתור מוקדים לשימור ולשיפור. בסיום הדיון אפשר לבחור מתוך חוברת זו כלי מעשי לביצוע בהתאם לצורכי בית הספר.

## מקורות:

- בירנבוים מ’, “הערכה לשם למידה ומאפיינים של קהילה מקצועית בית ספרית ותרבות כיתה המעצימים אותה”. בתוך י’ קשתי (עורך), **הערכה, חינוך יהודי ותולדות החינוך: אסופה לזכרו של פרופ’ אריה לוי**, אוניברסיטת תל אביב: בית הספר לחינוך והוצאת רמות, תל אביב 2009, עמ’ 77-100.
- הרב יוסף דב הלוי סולובייצ’ק, **חמש דרשות**, מכון טל אורות, ירושלים תשל”ד, עמ’ 46-47.
- **התכנית לטיפוח שיח ומנהיגות פדגוגיים** של משרד החינוך.

## להרחבה:



מעגלי ראו”ת - ראייה אישית ומערכתית להתמקדות בתלמיד/תדהר גוטמן  
תודה למכון “אבני ראשה” על המאמר.

## 2. מתווה

### א. שלושה מודלים לישיבה פדגוגית "אחרת"

בפרק זה נציג שלושה מודלים לישיבה פדגוגית "אחרת". לכל מודל מאפיינים ייחודיים וצורת עבודה שונה, ועם זאת, לכולם שלבי הכנה דומים. בשלב ההכנה הנחת היסוד המרכזית היא כי המחנך הוא מוביל הכיתה ועל כן הוא מכין את הישיבה.

#### הכנת הישיבה כוללת:

- א. איסוף מידע ועיבודו: לפני הישיבה על המחנך לאסוף מידע מיתר המורים ולעבדו. אופן עיבוד המידע תלוי בסגנון שהמחנך בוחר לישיבה הפדגוגית.
- ב. הכנת "סל של תובנות" על כל תלמיד: לאחר עיבוד ראשוני של המידע שנאסף, על המחנך לנסח את חוזקותיו של כל תלמיד (מצרפת ערכת כרטיסיות), את השאלה החינוכית המרכזית בעניינו ואת מטרותיו בתחום הלימודי, החברתי או הרגשי. כל זאת לפני הישיבה הפדגוגית.
- ג. הכנת מצגת: על המחנך להכין מצגת לפי המודל שהוא בוחר ליישם בישיבה הפדגוגית - מיפוי קבוצתי (מודל 1), תכנית לימודים אישית (מודל 2) או "פורטפוליו" אישי וכיתתי (מודל 3).

#### דגשים נוספים ליישום בכל המודלים לקראת הישיבה ובמהלכה:

- א. השמעת קולו של התלמיד. כלומר, נוסף להערכות המורים, כל תלמיד מבצע הערכה עצמית וכך גם קולו נשמע בישיבה הפדגוגית.
- ב. התייחסות רב-ממדית למצב התלמיד בתחום הלימודי, החברתי, הרגשי, הדתי וההתנהגותי.
- ג. ניסוח שאלה חינוכית והצבת מטרה תפקודית לכל תלמיד לאחר עיבוד המידע והדיון בו. הצוות מחויב לפעול לקידום מטרה זו.
- ד. הקפדה על אתיקה במהלך הדיון במצב התלמיד, אשר עיקרה "סור מרע" - הימנעות משיח שאינו מקדם, ו"עשה טוב" - התמקדות בחוזקות.
- ה. חתימת הישיבה בנימה אישית של המחנך, הסקת מסקנות והחלטת החלטות משותפות. לסיום יחולק "דף משימה" אישי וכיתתי למילוי בידי בעלי התפקידים העובדים עם הכיתה, וינתן משוב של המנהל והיועץ על העשייה של מחנך הכיתה ושל המורים המקצועיים.



## מודל 1: התבוננות על הפרט, על הכיתה כקבוצה ועל יחסי הגומלין ביניהם



מודל זה מתבסס על ההבנה שהתלמיד (הפרט) הוא חלק ממכלול קבוצתי של תלמידים הדומים לו במאפייניהם, והוא מקיים קשרי גומלין עם תלמידי הכיתה כולה. לאור הבנה זו תיערך הישיבה הפדגוגית בסגנון של מיפוי כיתתי, הכולל חלוקה לקבוצות וכינוי כל קבוצה בשם המשקף את מצב התלמידים שבה. מיפוי זה ממקד את תהליך הצגת הנתונים ומהווה עיבוד מוקדם של הנתונים שכבר נאספו, ומתוך כך מתאפשר דיון בפרט תוך ראייתו במכלול הקבוצתי והכיתתי.

## מודל 2: התבוננות על התלמיד בסגנון התל"א (תכנית לימודים אישית) של החינוך המיוחד



במודל זה המיקוד הוא בתלמיד, ומתוך התבוננות בתפקודו במגוון תחומים (חברתי, לימודי, דתי ואיש) נבנית בעבורו "תכנית התפתחות אישית". עיקר המאמץ מרוכז בראיית התלמיד כפרט ובניסוח שאלה ייחודיות וייעודיות לכל תלמיד, אשר מטרתה להניע ולקדם את התפתחותו האישית.

## מודל 3: עיבוד ממוחשב של הנתונים ל"פורטפוליו" מסודר



במודל זה נערך עיבוד איכותני של המידע שנאסף על התלמידים בכל התחומים באמצעות הטכנולוגיות של המאה העשרים ואחת. העיבוד הממוחשב מאפשר להתמקד בתלמיד כפרט ולראות אותו בראייה כוללת בצירים השונים (חברתי, אישי, לימודי, רגשי ודתי), מתוך שאיפה להבנת מצב מדויקת על סמך נתונים ועובדות וכלי פרשנות. הרעיון הוא למפות את התלמיד ביחס להישגיו הלימודיים וביחס למצבו החברתי והאישי, והודות לתמונה הבהירה שתתקבל לאחר העיבוד הממוחשב, תעלינה מאליהן השאלות הרלוונטיות.

**ב. בעלי התפקידים בישיבה הפדגוגית: יצירת מרחב של משמעות לכל אחד מהמשתתפים בישיבה**

**”מרחב משמעות הוא מרחב שמבטיח נראות ובו מתקיימים ביצוע, משוב, הדהוד ושיתוף”.**

(שמעון אזולאי)

שיתוף	הדהוד לעתיד	משוב	ביצוע	בעלי התפקידים
שיתוף הצוות החינוכי במהלך הישיבה הפדגוגית בדברים שהתלמיד כתב	דרך השאלון התלמיד מקבל על עצמו דברים לעתיד, ומנסח מטרות ודברים שהיה רוצה שיקרו אחרת	התייחסות המחנך לדברים שנכתבו באמצעות פתק, שיחת טלפון, שיחה אישית פנים אל פנים או תגובה בדף השאלון	מילוי שאלון אישי לקראת הישיבה הפדגוגית	<b>תלמיד</b>
שיתוף בדרכי הוראה שיתוף בתכניות התערבות שיתוף בהצלחות	משימות לביצוע בעתיד	משוב עצמי- תהליכי רפלקציה והתבוננות אישית קבלת משוב מבעלי התפקידים בצוות	איסוף נתונים מהצוות, יצירת מצגת, חלוקה לקבוצות, ניסוח שאלה ומטרות להמשך וניהול הישיבה	<b>מחנך</b>



<p>מורים מקצועיים</p>	<p>משוב עצמי- תהליכי רפלקציה והתבוננות אישית קבלת משוב מבעלי התפקידים בצוות</p>	<p>שיתוף בדרכי הוראה שיתוף בתכניות התערבות שיתוף בהצלחות</p>	<p>כתיבת הערכות ונתונים על כל תלמיד, הכוללים נקודות חוזק ונקודות לחיזוק, והגשתם לפני הישיבה דיון בצוות המורחב על בסיס הנתונים</p>
<p>יועץ</p>	<p>השמעת ביטויי תמיכה, חיזוק והעצמה</p>	<p>שיתוף בהתערבויות שנעשו עד כה</p>	<p>הרחבת נקודות המבט שאלת שאלות מעמיקות</p>
<p>מנהל</p>	<p>השמעת ביטויי תמיכה, חיזוק והעצמה</p>	<p>משימות לביצוע בעתיד</p>	<p>קביעה מראש של שגרת הפעולה, מועדי המפגש ונורמות העבודה</p>
<p>צוות בחכמ"ה</p>			<p>הובלת השינוי במרחב הבית ספרי על פי חלוקת התפקידים איסוף נתונים ברמת בית הספר, ברמת השכבה וברמת המקצוע בכל הכיתות ניתוח הנתונים וחשיבה על ההתערבויות הנדרשות ברמה הבית ספרית</p>

## ג. נקודות וכלים מרכזיים לקראת הישיבה הפדגוגית

### הכנה נדרשת לפני הישיבה:

1. הקדשת זמן להתכוננות ולחשיבה ממוקדת על התלמיד שעליו נערך הדיון.
2. איסוף נתונים ובניית מפה על מצב התלמיד.
3. מציאת תחומי החוזק של התלמיד.
4. הגדרת דיאלוג, שאלה או התלבטות שאותה רוצים להעלות לדיון.

### עקרונות לשיח מקדם בישיבה הפדגוגית:

1. **עיקרון "שפה יוצרת מציאות":** המילים שאנו משתמשים בהן מייצרות אצלנו ואצל תלמידינו תפיסות ועמדות. בכוחה של השפה לייצר מציאות בלתי מודעת, המקבעת את התלמיד (לחיוב או לשלילה).
2. **עיקרון "העדפה של הגדלת האור על פני גירוש החושך":** לעתים כאנשי מקצוע יש לנו נטייה להדגיש את תחומי החולשה ו"לשים אותם על השולחן", שלא יגידו שלא זיהינו, שלא אמרנו. אולם האמת היא שזיהוי תחומי החוזק והדגשתם הם שיקדמו אותנו אל הפתרון. יש להאיר שלושה אפקטים חיוביים על כל ביקורת או אפקט שלילי.
3. **עיקרון "מעט זה הרבה":** חשוב להתמקד בבחירת היעדים והמטרות של תלמידינו. תהליכי שינוי ניתנים למימוש כשהם ממוקדים וברי השגה.
4. **עיקרון "גיוס שותפים":** שלב הכרחי בעבודה החינוכית הוא גיוס שותפים לקידום היעד. ככל שנעבוד בשיתוף פעולה נוכל לגייס כוחות פנימיים להובלת תהליך השינוי.
5. **עיקרון "הזמנה להפתעה":** הימנעו מחשיבה אוטומטית; הזמינו את עצמכם להיות מופתעים לטובה מתלמידיכם! פתחו את הלב ואת העיניים לזהות את ההזדמנויות שהם מזמנים לנו ותופתעו לגלות עד כמה הן שם...

### כלי עזר בפיתוח ישיבה פדגוגית 'אחרת':

- 📌 שאלון אישי לתלמיד לקראת הישיבה הפדגוגית
- 📌 בנק שאלות להרחבת המידע על מצב התלמיד בתחום הלימודי, הרגשי, החברתי וההתנהגותי
- 📌 רשימת מענים מעשיים (עיינו במאמר "מעגלי ראו"ת" המצורף QR CODE)
- 📌 דף משימות לכל בעל תפקיד
- 📌 קביעת מטרות SMART
- 📌 מיפוי כיתתי "אחר"
- 📌 רשימת חוזקות





### 3. הכשרת הלבבות: שני מודלים להכשרת הצוות לשינוי מבנה הישיבה הפדגוגית

מודל א: סדרה של שלושה מפגשים להובלת שינוי ארגוני במבנה הישיבה  
הפדגוגית

#### מטרות

1. יצירת מרחב של משמעות בישיבה הפדגוגית.
  2. הרחבת ההסתכלות על המבנה הנוכחי של הישיבה ועל התועלת שבו.
  3. נתינת כלים מעשיים, ארגוניים ותוכניים ליצירת השינוי.
- יש לבקש מראש ממשתתפי הישיבה להביא מדגשים (מרקרים) ורשימה של שמות התלמידים שהם מלמדים.

#### קהל יעד: צוות המורים ו/או צוות בחכמ"ה

#### מפגש ראשון

#### התבוננות אישית: אני כסוכן שינוי בישיבה הפדגוגית

המפגש הראשון של הסדנה עוסק במיפוי המצב הקיים ובכירור הנגזרת של הקשיים.

#### מהלך הסדנה:

**(1 פתיחה:** תרגיל שש המ"מים: מעיק, מדליק, מאתגר, מצחיק, מגדל, מסקרן (נספח 1).  
מניחים את הכרטיסיות עם המילים המתחילות במ"ם על הרצפה, וכל משתתף מתבקש להיזכר  
בסיפור על ישיבות פדגוגיות המעורר את התחושה שבחר.  
הערה: יש להקפיד על איסוף סיפורים שקרו במציאות, שהמספר נכח באירוע ומכיר את הדמויות.  
סיפורים שיש בהם עלילה ותיאור ספציפי, ולא הלך רוח כללי (כמוכן בלי לחשוף נתונים מזהים).

**(2 שיתוף בסיפורים:** עורכים סבב של כמה משתתפים ומבקשים מהם לשתף את הקבוצה  
בסיפורים שבחרו.

### 3) שאלות להתבוננות ולהעמקה:

- ☞ מהי התמה (רעיון מרכזי) המסתתרת מאחורי הסיפור?
  - ☞ בתור בעל תפקיד, מה מעסיק אותך בסיפור הזה?
  - ☞ לו יצויר שפיה טובה הייתה מעניקה לך משאלה, מה היית משנה בסיפור?
  - ☞ לו הייתה הפייה הטובה נותנת לך עצה לגבי הסיפור, מה הייתה העצה שלה?
- העקרונות המנחים בשאלות הם: איך הסיפור הופך להיות שלנו; איך אנחנו מנהיגים שינוי במרחב הפעולה שלנו.

**4) ריכוז רשימת שאלות:** רושמים על הלוח את רשימת הנושאים או השאלות המרכזיות המתעוררות בעקבות השיתוף בסיפורים (אלו הן השאלות המעסיקות את הקבוצה בנושא הזה...).

לדוגמה: איך עוזרים למורה להתכונן לקראת ישיבה פדגוגית? איך עוזרים למורה לשנות את נקודת מבטו על התלמידים?

**5) רפלקציה:** איך היה לנו בתרגיל? מהן התובנות שעלו בעקבות התרגיל? האם נוכל כעת להתבונן באותו סיפור דרך מילת מ"ם אחרת? למשל, סיפור שהיה 'מצחיק' עכשיו 'מתסכל', סיפור שהיה 'מכעיס' עכשיו 'מגדל'..

**6) המשגה:** מה שחווינו בתרגיל הוא שינוי שנרצה להוביל בישיבות הפדגוגיות, שינוי של נקודת המבט ושל זווית הראייה על הנושא הזה. התרגיל אף מסייע למשתתפים לראות את עצמם מנקודת מבט אחרת, מתוך מיקוד שליטה פנימי, ולשאול את עצמם: איך אנחנו מנהיגים שינוי במרחב הפעולה שלנו ומרחיבים את מעגלי ההשפעה שלנו?

**7) סבב סיכום יישומי:** כל משתתף מדבר על שינוי אחד שהוא רוצה לחולל במרחב הישיבה הפדגוגית.

המפגש הראשון עסק בהתבוננות אישית של כל משתתף בישיבה כסוכן שינוי, והמפגש הבא יעסוק בהתבוננות מערכתית.





## מפגש שני

### התבוננות מערכתית: מה נדרש ברמה הארגונית?

**1 פתיחה:** מחלקים לצוות את השאלונים לאבחון הארגון - התבוננות מעמיקה על הישיבות הפדגוגיות (נספח 2).

אפשר למלא את השאלונים גם באופן מקוון (באמצעות שאלון google).

**2 משימה אישית:** נבקש לענות על השאלון בעילום שם ולאחר מכן לסמן במדגש (מרקר):

שלוש נקודות שאני רוצה לשנות.

משהו שהפתיע אותי במילוי השאלון.

שאלה שאני רוצה לשאול.

**3 שיתוף בזוגות:** מתחלקים לזוגות ומשתפים זה את זה בממצאים. לאחר מכן כל זוג מנסח

כותרת המאפיינת את התרבות הארגונית בבית הספר, על פי הממצאים. יש להגיע להסכמה

בין בני הזוג ולבדוק אם הכותרת שניסחו אכן משקפת את התרבות הארגונית בבית הספר.

זוג שמסיים כותב את הכותרת שניסח על דף ומניח אותו על הרצפה.

**4 במליאה:** מתבוננים בכותרות, וכל זוג מסביר בקצרה את הכותרת שניסח.

### רפלקציה בעקבות התרגיל:

מה למדנו על עצמנו? על הרצון שלנו?

מה למדנו על הארגון (על בית הספר) דרך תיאור המקרה של הישיבה הפדגוגית.

### המשגה:

פעמים רבות הישיבה הפדגוגית משמשת מראה לתרבות הארגונית של בית הספר. באמצעות

מילוי השאלון אפשר ללמוד על נורמות העבודה בבית הספר, על דפוסי ניהול ומנהיגות, על מבנים

ארגוניים, על צוותי הניהול והחינוך, על מקומם של המורים המקצועיים במערך הבית ספרי ועוד.

בבואנו לחולל שינוי במבנה הישיבות הפדגוגיות עלינו להביא בחשבון גם את המרכיבים הארגוניים

הנ"ל ולפעול גם בהיבטים אלו.



# כלי לאבחון הארגון

התכונות מעמיקה על הישיבות הפדגוגיות

תשובות	שאלות	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>האם מתקיימת הכנה לקראת הישיבה?  מי ממונה עליה?  עם מי היא נעשית?  מתי היא נעשית?  כיצד מתבצע תהליך איסוף הנתונים?  אילו נתונים נאספים? מי מספק אותם?  האם מתקיימת חשיבה לגבי דרך הצגת הנתונים?</p>	<p><b>הכנה</b></p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>כמה פעמים בשנה מתקיימות הישיבות? באילו נקודות זמן?  האם לוח הזמנים קבוע וידוע מראש?  מתי מודיעים לצוות את תאריך המפגש?  מי אחראי לעשות זאת?  היכן מתקיימת הישיבה?  מהם התנאים הפיזיים הקיימים במרחב? האם הם מספקים?  מהי צורת הישיבה?  האם יש כיבוד?  מי מוביל את הישיבה?  האם יש מבנה לפתיחה הישיבה ולסגירתה? מי ממונה על כך?  מיהם הנוכחים בישיבה?</p>	<p><b>מאפיינים</b></p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>מהו מבנה הישיבה?  באילו אמצעים מציגים את הנתונים?  האם מציגים את כל תלמידי הכיתה?  אילו תחומי תוכן מוצגים? (לימודי/ חברתי/ רגשי/ התנהגותי/ דתי/ מצב משפחתי)  האם המידע המוצג תואם את הגיל ההתפתחותי?  מה תפקיד המחנך בישיבה?  מה תפקיד המורים המקצועיים בישיבה?  מה תפקיד היועץ בישיבה?  מה תפקיד המנהל בישיבה?</p>	<p><b>מהלך הישיבה</b></p>

# כלי לאבחון הארגון

התכונות מעמיקה על הישיבות הפדגוגיות

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>האם הנתונים שהוצגו נידונים בצוות המורחב?                      האם מתקיים דיון על דרכי ההוראה והלמידה?                      האם מתקיים דיון על דרכי התערבות שנוסו בעבר או מומלצות לעתיד?                      האם אנשי הצוות משתפים במקרי הצלחות ודנים בהם?                      האם באים לידי ביטוי תהליכי רפלקציה, משוב והפקת תובנות ולקחים של המורה?</p>	<p><b>קהילה מקצועית לומדת</b></p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>האם קיימים כללים לניהול השיח בצוות? מהם?                      האם הם מדוברים / גלויים / ידועים מראש?                      האם מתקיים שיח של חוזקות?                      האם נשמעים ביטויי תמיכה, חיזוק והעצמה?                      מי משמיע אותם? למי?</p>	<p><b>טיב השיח</b></p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>האם נאמר מידע אישי בקול?                      האם נמסר דיווח מדויק, ענייני ועובדתי?                      האם קיימת שמירה על סודיות?</p>	<p><b>אתיקה</b></p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>האם נבנית תכנית התערבות עתידית לטיפול?                      מי ממונה על כך?                      אילו סוגי מענים קיימים?</p>	<p><b>מענים מעשיים</b></p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>מי ממונה על המעקב והבקרה?                      כיצד הם נעשים?                      באיזו תדירות?</p>	<p><b>מעקב מעקב ובקרה</b></p>



## מפגש שלישי

### מהות המפגש ויציקת תוכן משמעותי לשיבה הפדגוגית – "אז מה כן?"

#### יחידה לצוות בחכמ"ה

- 1) צוות בחכמ"ה אוסף את השאלונים לאבחון הארגון (נספח 2) שהצוות החינוכי מילא במפגש השני.
  - 2) אנשי צוות בחכמ"ה עוברים על השאלונים וממלאים את הטבלה היישומית על פי שלושת השי"נים: שימור, שיפור ושינוי (נספח 3). יש לסמן מהם הקריטריונים שנרצה לשמר, מה נרצה לשפר במעט, מה נרצה לשנות לגמרי ובאיזה אופן.
  - 3) מקיימים על כך דיון ובסופו שואלים:
    - מה למדנו על בית הספר?
    - מה למדנו מהתובנות של הצוות?
    - מה עלינו לעשות כדי לחולל שינוי?
  - 4) נקודות נוספות לחשיבה ולהעמקה: לאור השינויים שאנו רוצים להוביל, ננסה לזהות מהן היכולות שעלינו לפתח בצוות לשם כך. לדוגמה: היכולת לשאול שאלה טובה, לספר סיפור, להגדיר קבוצות, להגדיר מטרות ועוד.
- הערה:** מומלץ לעיין בהמלצות והדגשים לתכנון ישיבה פדגוגית על פי הכלי לאבחון ארגוני (נספח 4).

טבלה יישומית על פי שלושת השי"נים: שימור, שיפור ושינוי

באחריות מי?	שינוי	שיפור	שימור	
				הכנה
				מאפיינים
				מהלך הישיבה
				קהילה מקצועית לומדת
				טיב השיח
				אתיקה
				מענים מעשיים
				מעקב ובקרה





המלצות והדגשים לתכנון ישיבה פדגוגית על פי הכלי לאבחון ארגוני

מאפיינים	העברת אנשי הצוות ממרחב אחד למרחב אחר באמצעות פתיחה "אחרת" של הישיבה.
מהלך הישיבה	נוכחות המחנך, המורים המקצועיים, המנהל והיועץ, המאפשרת להרחיב את נקודת המבט ולהוסיף כיווני ראייה שונים.
קהילה מקצועית לומדת	בניית מתווה לישיבה, הכשרת צוות המורים והתאמת מהות הישיבה ותוכנה לצורכי השטח: חלוקת התלמידים לקבוצות על פי רעיונות מרכזיים - כל קבוצה מייצגת שאלה, מיפוי עצמי של התלמיד לקראת הישיבה באמצעות מילוי שאלון.
טיב השיח	הכנת בנק שאלות, בנק מטרות ובנק מענים, שאלות מעמיקות לחשיבה משותפת סביב נושאים שונים ומיפוי ממוחשב המנכיח שאלה.
אתיקה	שמירה על כללי אתיקה מובחנים באופן הצגת המידע והדיבור על התלמיד.
מענים מעשיים	"אחריות קולקטיבית" - קבלת אחריות יישומית: אחרי הדיון בכל ילד, על המורה לחשוב מה עליו לעשות עם המידע.
מעקב ובקרה	בניית תכנית לימודים אישית לתלמיד, דף ריכוז משימות ומפגש המשך.

## מודל ב: הכנה פנימית ומעשית של צוותי החינוך לקראת הישיבה הפדגוגית

”כל עמל האדם צריך להיות להרבות טוב בעולם,

להכריע כל אחד ואחד לכף זכות,

וממילא נעשה היקום נעלה יותר.”

(אורות הקודש, הרב קוק)

### מטרות הסדנה

1. להזמין את הצוות להתכוננות חדשה על הישיבות הפדגוגיות.
2. לעודד שיח מקדם וחיובי על התלמיד.
3. לחזק את העבודה המשותפת לקידום מטרה מציאותית ממוקדת אצל התלמיד.
4. לפתח מודעות לשפה שאנו משתמשים בה בישיבה.

### קהל יעד: צוות המורים

משך הסדנה: 45 דקות

### שלב א: משימה אישית

כל מורה מקבל טבלה למילוי אישי (נספח 5): המורים מתבקשים למלא את הטבלה על התלמידים האמורים לעלות לדיון בישיבה הפדגוגית (מוגבל לעשרה תלמידים). לאחר 8-10 דקות של כתיבה המנחה עוצר את המשתתפים.





## שלב ב: שיח במליאה או ברביעיות בעקבות חילוי הטבלה

1. מה היה קל? מה היה קשה?
2. מה למדתם על עצמכם?
3. מה היה עוזר לכם לבצע את המשימה באופן מדויק ונכון?
4. התבוננו בעמודה של השותפים. מה אתם לומדים ממנה?
5. התבוננו בעמודה של הנקודות לעבודה. מה היא מספרת לכם על תלמידכם? מה היא מספרת לכם על המשימות שלכם כמורים?
6. אספו בקבוצה את המילים הבולטות המופיעות בטבלה וכתבו אותן על הלוח. מה הן מספרות לכם? איזה מסר מתקבל מעבר למילים עצמן?

## שלב ג: צפייה בסרטון

יש לבחור אחד מהסרטונים:



א. תמימה פרוכטר - כיצד הצורה בה נדבר על התלמיד תשפיע עליו

<https://www.youtube.com/watch?v=ed1JW0DXTYQ>

אפשר להשמיע כמה דקות החל מדקה 1:49.

ב. <https://www.youtube.com/watch?v=ed1JW0DXTYQ>

## שלב ד: סיום

שיח לאחר הצפייה: מה הסרטון יכול להוסיף לתפיסות ולעמדות שלנו? איך נתרגם את הרעיון העולה מהסרטון לעשייה חינוכית מועילה?



# פרק ג

## מרחב של משמעות: אספת מורים-תלמידים

נקודות מבוא ליחידה:

- ייחוד זמן ומקום לשיח אישי עם כלל הדמויות החינוכיות בבית הספר
- בחירת הדמות שאתה תתקיים השיחה על פי רצון התלמיד
- שיפור האקלים הבית ספרי ביצירת ערוצי שיח נוספים



תוכן היחידה:

- רציונל
- מתווה פעילות
- סדנה להכשרת הלבבות – מורים ותלמידים
- שאלון לקראת אספת תלמידים
- רשימת חוזקות
- דוגמאות מהשטח

## 1. רציונל

### אספת מורים-תלמידים:

העצמת מנהיגות נוער הקהל - למען ציון כשותפה משמעותית בחיי בית הספר

“...המחנך שרוצה לגלות את נשמת התלמיד הטמונה והגנוזה בו, לגדלה ולהבעירה שתבער באש של מעלה למרום וקדוש, וכולו אף כחי גופו בקדשה יתגדלו ולתורת ד' ישתוקק, מוכרח הוא להרכין את עצמו אל התלמיד המתחנך על ידו, ולחדור אל תוך קטנותו ונמיכותו, עד אשר יגיע אל ניצוץ נשמתו הגנוזה אף נעלמה ולהוציאה, ולהצמיחה ולגדלה.”

(האדמו"ר מפיאצסנה, ההקדמה לחובת התלמידים)

אספת מורים-תלמידים היא מרחב משמעות בית ספרי המאפשר מכגש בלתי אמצעי ושיח פתוח, כן ומעצים בין התלמיד ובין כלל הדמויות החינוכיות הבאות עמו במגע בבית הספר (כולל אב הבית, המזכירה, המורים המקצועיים, צוות בחכמ"ה ועוד). האספה היא כלי לטיוב האקלים החינוכי בבית הספר, לקידום הלמידה וההישגים וליצירת תחושת שייכות והזדהות עם המוסד החינוכי. היא מאפשרת לקדם ולהעמיק את ההיכרות בין התלמיד ובין הדמויות החינוכיות בבית הספר, מעצימה את תחושת הערך של התלמיד ומחזקת את תחושת המסוגלות שלו. האספה אף מעודדת את התלמיד לקבל אחריות, ומזמנת הצבת יעדים אישיים ומתן כלים להתקדמות וצמיחה.

על מנת להפיק את המרב מאספת התלמידים יש לקיים דיון מקדים של צוות בחכמ"ה, במטרה להתאים את הכלי לאופי בית הספר ולצרכיו. בדיון תתקבלנה החלטות בנוגע לאופן ניהול התהליך, הרכב אנשי הצוות שישתתפו באספה וההיבטים השונים שחשוב לבית הספר להדגיש ולהביא לידי ביטוי.

במהלך תכנון אספת התלמידים יש לתת את הדעת על שני קשיים העלולים להתעורר: הקושי במציאת הזמן המתאים בתוך סדר היום השוטף של בית הספר, והקושי שמורים עלולים לחוות בגלל היעדר כלים מקצועיים לקיום שיחה אישית עם התלמידים. בעניין הקושי הראשון, כאשר מבינים את ערכה ואת חשיבותה של האספה, אפשר לשבצה במערך הפעילות השוטפת של בית החינוך ולמצוא לה מסגרת מוגדרת של זמן ומקום. בעניין הקושי השני, מתן כלים מתאימים למורים ולאנשי הצוות המשתתפים באספה יקל עליהם לנהל שיחה אישית משמעותית ובונה עם התלמיד.

חשוב שהשיחה בין המורה לתלמיד תהיה שיחה בונה ומעצימה, ולא הטפת מוסר או שיחת נזיפה. על המורה להדגיש את העשייה החיובית של התלמיד, להתמקד בעידודו ובהארת חוזקותיו וכוחותיו, להביע הערכה על מאמציו ועמלו ולנסות לברר עמו מה יסייע לו להתמודד עם קשייו על מנת שיוכל להמשיך להתקדם ולצמוח. חשוב להגדיר בשיחה תכניות ויעדים למימוש בהמשך, ולברר את האמצעים והכלים הנדרשים לתלמיד על מנת להצליח ביישומם. הכרחי לקיים משב



לאחר האספה בנוכחות כל המשתתפים, התלמידים ואנשי הצוות החינוכי כאחד, לבחון את אופן התנהלות האספה ולברר את ערכה בעיניהם ואת מידת היעילות שלה.

## מערך החינוך החברתי כחלק משמעותי מאספת התלמידים

התכונות בתמונה החינוכית על מגוון מרכיביה והפנמת התפיסה "בית חינוך כמשפחה", מחייבות את מערך החינוך החברתי בבית הספר לתת מעטפת כוללת של חינוך ולמידה משמעותיים ומיטיביים. אשר על כן, באספת התלמידים יפגוש התלמיד גם את הרכז חינוך החברתי-ערכי, את רכז המעורבות ואת המורים המקצועיים בצוות בית הספר, וכך תתקבל אצלו מעטפת שלמה של מפגש עם כלל הצוות החינוכי. צוות החינוך החברתי ישוחח עם התלמיד על פעילותו במעגלים השונים - בתכנית המעורבות, בנוער "הקהל" ובמעגלי עשייה שונים בבית הספר, והמורים המקצועיים ישוחחו עם התלמיד שיחה אישית מלב אל לב או לחלופין יקיימו שיחה הכוללת היבטים קשורים לתחום הדעת שהם מלמדים.

אספת תלמידים היא פלטפורמה העצמת מנהיגות נוער הקהל - למען ציון בבית הספר. גיוס המועצה להכנות לקראת אספת התלמידים ולהובלת התהליך יעצים את חבריה באופן אישי ויחזק את מעמדה בקרב קהילת בית הספר. חברי מנהיגות נוער הקהל - למען ציון יערכו בכיתות הסברה על מהות האספה, על חשיבותה ועל אופן התנהלותה (אפשר להשתמש בסדנה המובאת להלן). הסברה זו יכולה להתקיים במסגרת שעת המחנך ובשיתוף פעולה עמו. זה המקום לברר עם התלמידים את חשיבות האספה ואת התועלות העשויות לצמוח ממנה, לערוך תיאום ציפיות באשר לנושאים שידוברו באספה ולאופן ההתייחסות אליהם ולהעלות שאלות ובקשות הנוגעות לאספה.

חברי מנהיגות נוער הקהל - למען ציון יעודדו את התלמידים להתכונן לקראת האספה ולהכין מראש נושאים שחשוב להם להעלות לדיון. כל תלמיד יקבל טופס בקשת שיבוץ ויסמן בו את שמות המורים ובעלי התפקידים שאתם הוא מעוניין להיפגש. חברי מנהיגות נוער הקהל - למען ציון ידגישו באוזני התלמידים את הערך המוסף שבמפגש עם מגוון מורים ובעלי תפקידים, אשר יאפשר לתלמיד ליצור קשר עם דמויות חינוכיות רבות בבית הספר ולקיים עמם שיח על מגוון היבטים בתפקוד ובהתנהלות של התלמיד בבית הספר ובכלל.

חברי מנהיגות נוער הקהל - למען ציון יאספו את הנתונים מתוך הטפסים ויערכו רשימת שיבוצים תוך השתדלות למלא את רצונותיהם של התלמידים במידת האפשר. כמו כן הם ישבצו את המורים בחדרים, יכינו שלטי הכוונה ושלטי שמות על דלתות החדרים וידאגו לפעילות שקטה של התלמידים במסדרונות במהלך ההמתנה.

## 2. מתווה פעילות

1. מפגש של רכז החינוך החברתי-ערכי עם מנהיגות נוער הקהל - למען ציון: תכנון והיערכות.

2. סדנאות להכשרת הלכבות - תלמידים ומורים (רצוי לשלב את מנהיגות נוער הקהל - למען ציון).

3. שליחת מכתב עדכון להורים לשיתופם בתהליך.

4. שיעור הסברה של מנהיגות נוער הקהל - למען ציון בכיתות וחלוקת שאלונים מקדימים.

5. איסוף בקשות השיבוץ של התלמידים.

6. שיבוץ וארגון לוחות הזמנים של אנשי הצוות החינוכי המשתתפים באספה.

7. שיבוץ אנשי הצוות בחדרים והתארגנות לוגיסטית - קישוט, מפות, עמדות כיבוד ועוד.





### 3. סדנה להכשרת הלבבות - מורים ותלמידים

#### מבוא

ברוב בתי הספר אספת התלמידים היא רעיון חדשני ולא מוכר. מכיוון שהאספה היא מרחב משמעות בעל יכולת השפעה רבה, חשוב להכשיר את הלבבות בקרב הצוות החינוכי ובקרב התלמידים לקראת הפעלתה בבית הספר, על מנת שיתאפשר ליישמה באופן מיטבי לרווחת התלמידים ולהעמיק באמצעותה את השיח בינם לבין הצוות החינוכי. הכשרת הלבבות תתבצע בדרך של סדנאות נפרדות לתלמידים ולאנשי הצוות החינוכי. בסדנאות יוקדש זמן לכירור ערכה של אספת התלמידים, להצפת השאלות והקשיים המעסיקים את המורים והתלמידים לקראת מהלך זה ולחשיבה משותפת שתאפשר מציאת מענים מתאימים לשאלות ולקשיים הללו.

#### הסדנה שלהלן מתאימה לתלמידים ולצוות המורים כאחד.

#### משך הסדנה: 45 דקות

עזרים: צבעים עבים, דבק נייר וארבעה גיליונות נייר גדולים שבמרכז כל אחד מהם כתובות המילים "אספת תלמידים".

#### מהלך הסדנה

#### חלק ראשון: בקבוצות

המנחה יחלק את המשתתפים לארבע קבוצות. כל קבוצה תשב סביב שולחן גדול שעליו מונחים גיליון נייר וכמה צבעים עבים. כל קבוצה תתבקש להתייחס להיגד שהמנחה יאמר לה ולכתוב את תגובותיה על גיליון הנייר.

**קבוצה א:** "שאלות שיש לנו בקשר לאספת התלמידים".

**קבוצה ב:** "קשיים ו/או התנגדויות שיש לנו בקשר לאספת התלמידים".

**קבוצה ג:** "רווחים/תועלות שאנו עשויים להפיק מקיום אספת התלמידים".

**קבוצה ד:** "רעיונות שיש לנו בקשר לאספת התלמידים".

לאחר חמש עד שבע דקות של כתיבה יכריז המנחה על תום הזמן ויבקש מכל קבוצה להעביר את הדף שלה לקבוצה שמימינה, כך שכל קבוצה תתייחס לכל ארבעת ההיגדים.

## חלק שני: במליאה

המנחה יבקש מכל קבוצה לתלות את הגיליון שבידה על הלוח, ויציין שמכלול ההתייחסויות בארבעת הגיליונות מייצג את מגוון התחושות, החששות, הציפיות והקשיים המתלויים לאספת התלמידים הראשונה בבית הספר. המנחה יבקש מהמשתתפים לזהות שאלות, התנגדויות וקשיים המשותפים לארבע הקבוצות.

המנחה יבקש מהמשתתפים לנסות למצוא בגיליונות עצמם תשובות ורעיונות שייתנו מענה למגוון השאלות והקשיים, ולאחר מכן יברר עם המשתתפים אם נותרו שאלות או קשיים בלי מענה. הסוגיות שלא נענו תעלינה לדין ולחשיבה משותפת. חשיבה זו נעזרת בחכמת ההמון על מנת למצוא פתרונות יצירתיים ומגוונים, שייתנו מעטפת רחבה ככל האפשר של מענים המותאמים לכלל המשתתפים.

מעבר למענים קונקרטיים העשויים להתקבל באמצעות חשיבה משותפת ליצירת "ארגז כלים" שיתופי - כגון מאגר שאלות מקדמות שיח, שיתוף בניסיון אישי וכדומה - יתאפשר שיח פתוח בנוגע לקשיים ולחששות, שהוא בעל ערך בפני עצמו ומסייע להפיג את הפחד וליצור תחושת שותפות.

## חלק שלישי: במליאה

המנחה יזמין כמה משתתפים להקיף בעיגול את התועלות/הרווחים המשמעותיים ביותר בעיניהם מתוך הגיליונות שעל הלוח. המנחה יסכם ויאמר שהרווחים הללו משקפים את הכוח הגלום באספת התלמידים. המודעות לכוח הזה מעודדת את התלמידים להתגבר על המכשולים שבדרך למען השגת המטרה - יצירת מרחב משמעות חדש, אשר בונה נדבך נוסף בקשר ובשיח בינם ובין אנשי החינוך בבית הספר.

כהמשך לתהליך הכשרת הלבבות, מומלץ מאוד להדריך את הצוות גם בנושא הדיאלוג בין המורה לתלמיד. אפשר להיעזר במאמר המופיע בשער א', פרק ה': אתיקה בשיח פדגוגי-דיאלוג עם הורים ותלמידים ובדף ההנחיות למורה המופיע בהמשך הפרק.



## 4. שאלון לקראת אספת תלמידים

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ כיתה: \_\_\_\_\_

משהו על עצמי שחשוב לי להגיד ולא הייתה לי הזדמנות:

---

---

אני טוב ב:

---

---

אני רוצה להשתפר ב:

---

---

הייתי רוצה להשתתף באופן פעיל ב:

---

---

הדברים שאני אוהב בכית הספר:

---

---

הדברים שהייתי משנה בכית הספר:

---

---

התחביבים שלי הם:

---

---

אני צריך עזרה ב:

---

---

## 5. רשימת חוזקות

☞ הקף חמש חוזקות המאפיינות אותך.

☞ סמן קו תחת שתי חוזקות שהיית רוצה לאמץ או לחזק.



## 6. דוגמאות מהשטח

### א. תהליך הכנה לקראת אספת תלמידים - בית חינוך חמ"ד פדואל

קודם האספה יש למלא שני שאלונים:

- שאלון סגור לתלמידי הכיתה (נספח 1).
  - שאלון פתוח שהתלמידים מתבקשים למלא בשיתוף ההורים (נספח 2).
- השאלונים מהווים תשתית לשיחות אישיות ולתכנית ההתערבות האישית.

### אספת תלמידים: דף הנחיות

מטרה: העמקת הקשר בין המורה לתלמיד, חיזוק האמון וקביעת יעדים לעבודה בהמשך.

#### אופן ביצוע:

א. הכנה: המחנך יקיים בכיתה דיון על מטרת האספה ועל חשיבות מילוי השאלון בכנות וברצינות, ויכין עם הילדים מאגר של דוגמאות לתשובות. לדוגמה:

🌀 **למידה** - הקשבה, הבאת ציוד, שיעורי בית, מבחנים, כתיבה, קריאה, העתקה מהלוח, ביצוע משימות, השתתפות...

🌀 **התנהגות** - יחס מכבד למורים ולתלמידים, הגעה בזמן, נוכחות, התנהגות לא אלימה, שמירה על ציוד בית הספר...

🌀 **חברה** - מספר חברים, תחושת בדידות, שיתוף פעולה...

ב. שאלונים: מילוי שאלון סגור בכיתה (נספח 1) + חלוקת שאלון פתוח (נספח 2) + לוח זמנים למפגשים (לכל תלמיד מוקצות לפחות עשר דקות) + איסוף השאלונים שמולאו בבית (יש להקפיד לאסוף את כל השאלונים).

ה. אספת תלמידים: שיחה אישית עם כל תלמיד בנוגע לנקודות שעלו מהשאלונים, עניינים שחשוב למורה להעלות ונושאים אחרים על פי הדפים שחולקו מראש. חשוב שאווירת המפגש תהיה נעימה ואמפתית, שלא ייווצר רושם של שיחת משמעת (מומלץ לפרוש מפה ולהכין כיבוד קל). כמו כן חשוב להקפיד שיהיה דיאלוג ולא מונולוג.

ו. תכנון להמשך: מומלץ לקבוע עם התלמיד יעדים ורעיונות להמשך.

ז. משוב: לאחר האספה מומלץ לקיים שיעור שבו ייערך משוב של התלמידים על האספה.

ח. תיעוד: חשוב לשמור את השאלונים ולתעד את עיקרי המפגש לצורך מעקב והפקת לקחים.

ט. מיפוי: את השאלון הסגור יש למפות ולרשום על דף שאלון ריק את מספר התלמידים שענו על כל סעיף.

שאלון לתלמיד:

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ כיתה: \_\_\_\_\_

לא נכון בכלל	לא נכון	נכון	נכון מאוד	
				התלמידים בכיתה אוהבים אותי.
				כשאני מתלונן באוזני המורים שמישהו פגע בי הם בדרך כלל עוזרים לי.
				המחנך אוהב אותי.
				ילדי הכיתה דואגים ועוזרים זה לזה.
				למחנך אכפת ממני.
				יש לי חברים בכיתה.
				אני מבין את החומר הנלמד בכיתה.
				הקריאה שלי טובה.
				הכתיבה שלי טובה.
				האווירה בשיעורים נעימה.
				אני מביא לכיתה את הציוד הנדרש.
				אני מכין שיעורי בית.
				בשבועיים האחרונים קיבלתי מכה, בעיטה או אגרוף מתלמיד בבית הספר.
				אני מתנהג בכבוד לחברי הכיתה.
				אני מתנהג בכבוד למורים.
				אני אוהב לבוא לבית הספר.
				אני חש מוגן בבית הספר.
				אין הרבה מריבות בין תלמידים בכיתה.
				אני מבצע את המשימות הנדרשות.
				קשה לי בלימודים יותר מתלמידים אחרים.



### שאלון למילוי בשיתוף ההורים:

אי"ה גם השנה נקיים אספת תלמידים. מטרת האספה היא לפתח דיאלוג עם התלמידים, להכיר אותם טוב יותר, לעמוד על המיוחדות שבהם ולתת לה מענה בהמשך. אספת התלמידים תתקיים לאחר שעות הלימודים, ובמהלכה ייכנס כל תלמיד למפגש אישי עם מחנך הכיתה למשך כעשר דקות. על מנת שהמפגש יהיה יעיל ומקדם, הכנו שאלון שמטרתו לאפשר לתלמיד לספר על עצמו ולעזור למחנך למקד את השיחה בנושאים הרלוונטיים לו. אנו רואים חשיבות גדולה בתשובות כנות ומשמעותיות, אשר תסייענה לנו להכיר טוב יותר את תלמידינו ולקדם אותם. נודה לכם על עזרתכם במילוי השאלון.



שם התלמיד: \_\_\_\_\_ כיתה: \_\_\_\_\_

1. הדברים שאני אוהב בכיתה שלנו הם (בתחום החברתי ובתחום הלימודי):

---

---

2. הדברים שאני לא אוהב בכיתה הם (פעילויות, שיעורים, תחום חברתי, תחום לימודי):

---

---

3. החברים שלי הם:

---

---

4. התחביבים שלי הם:

---

---

5. האם אני מרגיש שיש לי למי לפנות כשאני זקוק לעזרה? כן / לא.

אם כן, למי? \_\_\_\_\_

---

---

6. אני רוצה לבקש מהמחנך או מהמורים:

---

---

7. הקף את התשובה הנכונה: אני מעדיף ללמוד בזוג / במליאה / בעבודה עצמית / בקבוצות.

8. אני טוב ב:

---

---

9. אני רוצה להשתפר ב:

---

---

10. אני רוצה להוסיף:

---

---





## ב. תהליך הכנה לקראת אספת תלמידות, לוח זמנים ומשוב - אולפנת חמ"ד צביה, רבבה

היום ניפגש!...

### מטרות האספה

- יצירת מפגש אישי פנים אל פנים בין התלמידות למורות.
- חיזוק הקשר האישי בין התלמידות למורות.
- השמעת פרגון לתלמידה על הדברים הטובים שבה ועל התקדמותה מתחילת השנה.
- הגדרת נקודות לשיפור ולחיזוק וקביעת יעדים להמשך.
- הקשבה לתלמידה ולדברים שהיא רוצה לדבר עליהם.
- במידת הצורך, קביעת מפגש נוסף ארוך יותר להמשך הדיבור המשותף.

### הכנה שבוע לפני האספה

1. הכנה בכיתות: המחנכת תעביר שיעור חינוך ותדבר בו על חשיבות המפגש של כל תלמידה עם המורה. כמו כן נציג מצד ההנהלה יעבור בכיתות וישוחח עם התלמידות בעניין האספה. בשיחות ההכנה תודגש לתלמידות ההזדמנות הטמונה במפגש להתקדם וליצור חיבור משמעותי יותר עם המורות.
2. רישום התלמידות: כל מורה מהצוות החינוכי אחראית להיכנס לכיתות שבהן היא מלמדת, להעביר בין התלמידות את לוח הזמנים שלה לאספה ולהזמין אותן להשתכח. יש לשריין מראש כמה מקומות לכל כיתה. כל מפגש יארך בין חמש לעשר דקות.
3. לוח זמנים אישי לכל תלמידה: התלמידות תקבלנה מראש לוח זמנים אישי ותרשומנה בו את הפגישות שנקבעו.
4. לוח זמנים של המורה: באחריות כל מורה להעביר למזכירות את לוח הזמנים המעודכן לאספה.

### תכנון טכני

- פרסום לאספה.
- שיבוץ המורות בחדרים והכנת שלטי הכוונה.
- הכנת עמדות שתייה חמה לתלמידות במסדרון.
- הכנת שולחן מכוסה במפה וקערת סוכריות לכל מורה.

## לוח זמנים:

1. מיד לאחר התפילה, חלוקת לוח זמנים ודף של נקודות לסיכום, שבו כל תלמידה תרשום לעצמה את הפגישות שלה ואת המסקנות והמטרות שעלו מתוכן.
2. חלוקת דף למורות לסיכום המפגשים.
3. כינוס פתיחה.
4. מפגשים עם המורות.
5. סיום וחלוקת דפי משוב למורות ולתלמידות.

## במקביל למפגשים:

- ☞ מוקד פעילות לחטיבה.
- ☞ פעילות שכבתית לתיכון - באחריות התלמידות.

## לוח פגישות (להמחשה בלבד)

שם המורה: \_\_\_\_\_

כיתה	שם התלמידה	שעה	
		10:30	<b>1</b>
		10:40	<b>2</b>
		10:50	<b>3</b>
		11:00	<b>4</b>
		11:10	<b>5</b>
		11:20	<b>6</b>
		11:30	<b>7</b>
		11:40	<b>8</b>
		11:50	<b>9</b>
		12:00	<b>10</b>
		12:10	<b>11</b>
		12:20	<b>12</b>
		12:30	<b>13</b>



## היום ניפגש!... אספת תלמידות - לוח הפגישות שלי (להמחשה בלבד)

שם: \_\_\_\_\_

מקום הפגישה	שם המורה	שעה	
		10:30	1
		10:40	2
		10:50	3
		11:00	4
		11:10	5
		11:20	6
		11:30	7
		11:40	8
		11:50	9
		12:00	10
		12:10	11
		12:20	12
		12:30	13

### משוב לתלמידות

יקרה,

איזה יום משמעותי היה לנו... חשוב לנו מאוד לשמוע את דעתך עליו!

#### כמה שאלות קצרות לסיכום היום: (להמחשה בלבד)

- האם המורות נתנו לך אפשרות להירשם? כן/לא. הערה: \_\_\_\_\_
- האם הייתה לך שיחה עם המחנכת? כן/לא. הערה: \_\_\_\_\_
- עם כמה מורות מקצועיות נפגשת? \_\_\_\_\_
- האם רצית להיפגש עם מורות נוספות ולא הצלחת? כן/לא. הערה: \_\_\_\_\_

## ועוד כמה דברים שחשוב לך לסכם ולכתוב לאחר אספת התלמידות:

- מה דעתך על דרך הרישום לפגישות?

---

---

---

- דברים חשובים ומשמעותיים שהיו לך ביום הזה ואת רוצה לשתף בהם:

---

---

---

- אספת התלמידות הייתה עבורך חוויה...

---

---

---

- דברים שכדאי לשנות:

---

---

---

- באספת התלמידות הבאה השנה כדאי לדעתך:

---

---

---

- עוד משהו שחשוב לך לכתוב לסיכום היום:

---

---

---

תודה ששיתפת אותנו! ניפגש...



## סיכום מפגש למורה

שם התלמידה	משהו שלקחנו מהפגישה	חשוב לעדכן את...

### מדברים בגובה העיניים

מתי בפעם האחרונה ישבת לדבר עם מורה על כוס מיץ ועוגה??

ביום \_\_\_\_\_ תאריך \_\_\_\_\_

זה עומד לקרות:



### אספת תלמידים!!!

תלמידים יקרים, אתם מוזמנים ליום

הפנינג ושיח חופשי ומעניין עם המורים!

הרשמה ופרטים נוספים בהמשך.

## הזמנה אישית מהמורה לתלמיד לקראת אספת התלמידים

### הזמנה לאסיפת תלמידים

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ היקר!

אשמח לפגוש אותך ביום \_\_\_\_\_ בשעה \_\_\_\_\_

נפגש ב \_\_\_\_\_

אל תשכח לבוא עם חיוקי!

ולצפה לראותך

המורה \_\_\_\_\_

\* שמור על ההזמנה כדי לא לשכוח מה קבענו.



### הזמנה לאסיפת תלמידים

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ היקר!

אשמח לפגוש אותך ביום \_\_\_\_\_ בשעה \_\_\_\_\_

נפגש ב \_\_\_\_\_

אל תשכח לבוא עם חיוקי!

ולצפה לראותך

המורה \_\_\_\_\_

\* שמרי על ההזמנה כדי לא לשכוח מה קבענו.



## ג. הצעות לדיאלוג מצמיח בין המורה לתלמידה, בית חינוך חמ"ד אהבת יצחק, כוכב השחר ובית חינוך חמ"ד פסגות

### דוגמאות לשאלות:

- מה את אוהבת לעשות אחרי הצהריים?
- מה את אוהבת בבית הספר?
- מה המקצוע האהוב עלייך? מה את אוהבת במקצוע הזה?
- ספרי לי על מבחן מוצלח שהיה לך. איך הגעת להצלחה הזו? מה נוכל ללמוד ממנה?
- האם יש קושי מסוים שאת מתמודדת עמו?
- איך אני יכולה לעזור לך להתגבר על הקושי?
- לאיזה ציון היית רוצה להגיע?
- מה את מוכנה לעשות בשביל להצליח במקצוע שאני מלמדת?
- מה החלום שלך להמשך השנה?
- מה היית רוצה לעשות בהמשך החיים?
- מה הדבר הכי מהנה שעשית השנה?
- ספרי לי על אירוע מרגש, עצוב או שמח שהיה לך בעבר.
- מה היית רוצה לבקש ממני?

### דגשים למהלך השיחה:

- לחייך, לתת הרגשה ביתית ונינוחה ולהקפיד על שפת גוף המשדרת נחת.
- להתחיל בשאלות מקרבות בעניין תחכיביה או כישרונותיה של התלמידה.
- לזכור שעצם הפגישה האישית עם התלמידה היא התערבות משמעותית. לסכם דברים שהתחדשו לך לגביה באופן אישי מתוך לב חם.
- אפשר לומר לה דבר שאת לומדת ממנה במהלך השיעורים או מהשיחה הזו.
- אם דיברתן על קושי מסוים, כדאי לסכם מה אמרתן לגביו ואיך מתקדמים מכאן.
- אם עלה נושא משמעותי, יש לאפשר המשך שיחה בהזדמנות אחרת.

### הימנעי מ:

- מונולוג. יש להתרכז בהקשבה אמתית ולבדוק אם הבנת נכון.
- הטפת מוסר.
- לרוץ מיד לפתרון.

- שימוש בשאלה "למה", המתקשרת לתחושת אשמה. לדוגמה: למה לא למדת למבחן?
- דיבור על עצמך, דוגמאות מחייך וכו'. יש להתרכז בתלמידה.

#### השתדלי:

- להיות אמפתית לדברי התלמידה. כלומר, לתת לה הרגשה שאת מכינה אותה ו"נכנסת לנעליה".
- לתת לה לדבר בלי לקטוע אותה. לא להטיף מוסר אלא להבין אותה ולצעוד יחד אתה לפתרון.
- לא לפחד משתיקה ולא לרוץ ישר לשאלה הבאה...

## ד. קלפים לשיח פותח אורית אריה, יועצת בית חינוך חמ"ד יובלים, אורנית

### (ערכת הקלפים המצורפת)

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| • שיעורים שאני לא אוהב         | • משהו טוב שהיה לי בזמן האחרון |
| • שיעורים שאני אוהב            | • מעשה טוב שעשיתי לאחרונה      |
| • מקצועות שאני מצליח בהם       | • מישהו שאני מעריך במיוחד      |
| • חוגים שאני משתתף בהם         | • המורים חושבים עליי ש...      |
| • מקצועות שקשה לי בהם          | • ילדים בכיתה חושבים עליי ש... |
| • דברים שאני אוהב בבית הספר    | • במשפחה יגידו עליי ש...       |
| • דברים שמעציבים אותי          | • התכונות הטובות שבי           |
| • דברים שאני לא אוהב בבית הספר | • החברים שלי                   |
| • דברים שמשמחים אותי           | • הכישרונות שלי                |
| • בהפסקות אני...               | • משהו שהייתי רוצה להשתפר בו   |
| • הלואי ש...                   | • הבילוי המועדף עליי           |
| • דברים שמכעיסים אותי          | • משאלה שלי                    |





# פרק ז

## מרחב של משמעות: אספת הורים פרטנית

נקודות מבוא ליחידה:

- מדיווח ציונים לשיח חינוכי משותף
- ממפגש לעומתי למפגש משותף המקדם את התלמיד
- יצירת רשת תמיכה כוללנית להתפתחות מיטבית של התלמיד



תוכן היחידה:

- רציונל
- מתווה פעילות:
- מפגש צוות בחכמ"ה
- שתי סדנאות להכשרת הלבבות בחדר המורים
- שאלונים לתלמידים ולהורים לקראת אספת ההורים
- התארגנות לוגיסטית
- המלצות להכנת חומרי קריאה להורים הממתינים לתורם
- דוגמאות מהשטח

## 1. רציונל

אספת הורים פרטנית:

הזדמנות לשיח משמעותי ולהעמקת הקשר ושיתוף הפעולה בין ההורים לאנשי החינוך

”כל מה שילד צריך זה מבוגר אחד שיאמין בו.”

(נר' שלמה קרליבך)

**”כשמסתכלים באמת בצד הטוב של כל אחד ואחד, מתאהב האדם על הבריות בחיבה פנימית, ואיננו צריך להזדקק לשום אבק של חנופה, כי ההתעניינות בצד הטוב שהוא פוגש תמיד מכסה ממנו באמת את כל הצדדים הרעים.”**

(הראי"ה קוק, אורות הקודש ג)

אספת הורים פרטנית היא מרחב משמעות המאפשר לחזק את השותפות בין הורי התלמיד ובין צוות בית הספר. המפגש מזמן התבוננות וחשיבה משותפת על נקודות החוזק של כל תלמיד, על צרכיו הייחודיים ועל הדרך הטובה ביותר להצמיחו, לסייע לו להתקדם ולהוציא אל הפועל את הכוחות הגלומים בו.

אנו מצויים בעידן שבו ההורים יכולים להתעדכן באופן שוטף בתפקודי הלמידה של ילדם באמצעות תוכנות המציגות בזמן אמת את ציוניו של התלמיד, התנהגותו בשיעור, כמות האיחורים והחיסורים שלו ונתונים נוספים. אמצעים טכנולוגיים אלה מייתרים את הצורך בדיווח הנתונים הללו להורה באספת ההורים, בשונה ממה שהיה מקובל בעבר. על כן, נוצר צורך להגדיר מחדש את מטרת אספת ההורים הפרטנית ולצקת לתוכה תוכן משמעותי, אשר ייצר ערך מוסף ייחודי למפגש בין המורה להורים.

יש כאן הזדמנות לשינוי תפיסתי, להטמעת התייחסות שונה לאספת ההורים ולהבניית המפגש כשלב בסיסי בתהליך היצירה של יחסי ההורים עם בית הספר בכלל ועם המחנך בפרט. לשם כך נדרשת הירתמות של צוות בחכמ"ה בבית הספר, ל"תפירת חליפה" המתאימה את השינוי התפיסתי למידות חדר המורים ולנפשות הפועלות בו, ומאפשרת להבין את הצורך בשינוי אופי האספה ולהפנים את המתווה החדש.

אספת הורים המהווה אבן דרך משמעותית בכניית יחסי ההורים עם בית הספר היא אספה החותרת לקשר ולתקשורת מיטבית, שואפת להקשיב ולא רק להשמיע, רואה את התלמיד בעין טובה ומחפשת פתרונות ולא אשמים. אספת הורים כזו היא הזדמנות עבור ההורים והמחנך להתמקד בצדדים הטובים שבתלמיד ולגלות יחד את החוזקות שלו. באמצעות התבוננות זו יימצאו פתרונות לאתגרים ולקשיים המונעים מהתלמיד לממש את הפוטנציאל הגלום בו, ודרכים להמשיך להעצים אותו בתחומים שבהם הוא חזק.



במקום המשפט שנשחק עד דק באספות הורים מדורי דורות, "התלמיד אינו ממצה את הפוטנציאל שלו", נאמר מעתה: "כיצד אתם ואנחנו יכולים לסייע לתלמיד למצות את הפוטנציאל שלו?" נשאף להתמקד בעתיד ולא בעבר; בהסתכלות קדימה ובחשיבה משותפת על צמיחה, התקדמות, התפתחות, התגברות והתגברות ולא בהסתכלות אחורה, הטלת אשמה ועיסוק בטענות, התנגחויות והתנגדויות.

בקריאה להענקת אופי שונה וחדש לאספת ההורים הפרטנית אין כוונה להתעלם מבעיות וקשיים ולהעמיד פנים שהם אינם קיימים. יש כאן הזמנה לבחירת זווית ראייה אחרת, המתבוננת בתלמיד מתוך הארת הכוחות האצורים בו ומתוך אמונה שגילוי והעצמה של הכוחות הללו יאפשרו לו להתגבר על הקשיים שהוא מתמודד עמם ולצאת מחוזק. אספת הורים הבנויה בראייה כזו תייצר מרחב משמעות של שותפות, הירתמות והתגייסות למען מטרה משותפת, ושני הצדדים יצאו ממנה בתחושה טובה של אכפתיות והנעה לעשייה משותפת מיטיבה למען הצלחת התלמיד ורווחתו. לסיום, נציין שתי סוגיות נוספות שכדאי לתת עליהן את הדעת. הראשונה היא סוגיית שיתוף התלמידים באספה. למפגש משולש של הורה-מורה-תלמיד ישנם יתרונות וחסרונות. מחד גיסא, הדברים נאמרים ונשמעים בלי תיווך, באופן ישיר ובלתי אמצעי. בהרכב כזה אפשר לקבל תמונת מצב מלאה ואותנטית ולהחליט החלטות משותפות ומחייבות. מאידך גיסא, נוכחות התלמיד בדיון העוסק בקשייו ובדרכים לסייע לו להתגבר עליהם עלולה להיות כרוכה באי נעימות עבור חלק מהמשתתפים בשיחה, ולהפוך לגורם מפריע ומעכב. הדבר נתון לשיקול דעתם של המורה, ההורה והתלמיד עצמו, ולהחלטה אישית של כל אחד מהם או להחלטה משותפת של שלושתם יחד. הסוגיה השנייה שכדאי וחשוב לתת עליה את הדעת היא מראה הכיתה או החדר שבהם נערך המפגש עם ההורים. חשוב לקבל את ההורים בחדר מסודר ונקי, ליד שולחן מכוסה במפה, ולהקפיד שהלוח יהיה נקי מקשקושים. חדר נעים ומכבד יוצר אווירה נעימה התורמת ליעילות השיחה.

## 2. מתווה פעילות

א. מפגש צוות בחכמ"ה - דיון באופייה של אספת ההורים הפרטנית והתוויית קווים מנחים לדמותה

ב. שתי סדנאות להכשרת הלבבות בחדר המורים

ג. שאלונים לתלמידים ולהורים לקראת אספת ההורים

ד. התארגנות לוגיסטית - ארגון לוחות הזמנים של המחנכים, שיבוץ אנשי צוות בחדרים, הכנת עמדות כיבוד, קישוט ועוד

ה. המלצות להכנת חומרי קריאה להורים הממתינים לתורם

### א. מפגש צוות בחכמ"ה

על מנת להפוך את אספת ההורים הפרטנית למרחב משמעותי שמתקיים בו שיח תועלתני בין ההורים למחנך ולצוות המורים נחוץ דיון מקדים של צוות בחכמ"ה, שמטרתו להתוות קווים מנחים לדמותה של האספה בבית הספר. באמצעות הדיון יובהר הצורך בשינוי אופייה של אספת ההורים הפרטנית ובמעבר משיח דיווחי לשיח מיטבי המקדם שותפות.

#### פעילות פתיחה לדיון:

המנחה ייתן לכל אחד מהמשתתפים חמישה פתקים ירוקים וחמישה פתקים אדומים. פתק ירוק = כן, פתק אדום = לא. הפתקים צבועים רק בצד אחד, ובצד השני כולם בעלי צבע אחיד. המנחה ישאל את המשתתפים חמש שאלות בעניין אספת ההורים בבית הספר ויבקש מהם לענות בכנות, "עם יד על הלב". המשתתפים יניחו על השולחן את הפתק המסמל את תשובתם



לכל אחת מהשאלות. הפתק יונח הפוך, כך שהמשתתפים לא יוכלו לראות את תשובותיהם של האחרים ויהיה אפשר לענות באופן אישי וחשאי.

### להלן השאלות:

1. האם הורה המגיע לאספת הורים בבית הספר יוצא ממנה עם תוכנות שלא הגיע אתן?
2. האם הורה המגיע לאספת הורים בבית הספר מרגיש שאנו מכירים בחוזקותיו של ילדו?
3. האם הורה המגיע לאספת הורים בבית הספר מרגיש שאנו מציגים לו פתרונות ולא רק בעיות?
4. האם הורה היוצא מאספת הורים בבית הספר מרגיש מועצם ומסוגל לסייע לילדו?
5. האם הורה היוצא מאספת הורים בבית הספר מרגיש שהיה כדאי לבוא?

המנחה והמשתתפים ירכזו את כל הפתקים במרכז השולחן, יהפכו אותם ויתכוננו בתמונת המצב שהתקבלה. האם רוב הפתקים ירוקים? אדומים? שווה בשווה?

מצב הפתקים מלמד על האופן שבו חברי צוות בחכמ"ה תופסים את אספת ההורים בבית הספר במתכונתה הנוכחית. ריבוי פתקים ירוקים יעיד שבאופן כללי ישנה שביעות רצון מאופייה של אספת ההורים ותחושה שהיא אכן מהווה מרחב משמעותי המקדם שיח ושותפות בין ההורים לצוות בית הספר. במקרה כזה, מטרת המשך הדיון תהיה לברר כיצד להמשיך להעמיק ולחזק את העשייה הזו, ומה אפשר לעשות על מנת להפוך גם את הפתקים האדומים לירוקים.

ריבוי של פתקים אדומים יעיד על חוסר שביעות רצון של משתתפי צוות בחכמ"ה מהאספה במתכונתה הנוכחית ועל רצון להפוך אותה למשמעותית יותר. אספה משמעותית מייצרת אצל ההורה תוכנות ותחושה שצוות בית הספר מכיר היטב את ילדו ואת הכוחות הטמונים בו, רוצה בטובת ילדו ובהצלחתו ומשתף עמו פעולה למען מטרות אלה. במקרה כזה, מטרת המשך הדיון תהיה לברר כיצד לעצב את אספת ההורים מחדש, כך שתענה על הצרכים הללו.

מספר שווה של פתקים אדומים וירוקים יעיד על מורכבות בתפיסה של אספת ההורים בקרב הצוות, על הצלחה במתן מענה לסוגיות מסוימות וחוסר הצלחה בהתמודדות עם תחומים אחרים. תמונה כזו מזמנת דיון על השוני בתחושות של חברי הצוות, אשר ייתכן שמקורו בשוני שבאופי התפקידים שהם ממלאים בבית הספר. בדיון יועלו רעיונות והצעות לדרכים שבהן אפשר לחזק את הירוק בתמונה, ותיבחנה גישות המתאימות באופן רחבי לצוות בית הספר על מנת לקדם שיח משמעותי במסגרת אספת ההורים.

## העקרונות המנחים שיש לשאוף אליהם:

- התמקדות בחוזקות
- שיתוף ההורים בסיפור מייצג על הילד
- התבוננות בעבר ובהווה מתוך מכוונות להתקדמות בעתיד
- מעבר משיח דיווחי לשיח חינוכי משתף
- דו-שיח ולא מונולוג

## ב. שתי סדנאות להכשרת הלבבות בחדר המורים

### סדנה 1

**עזרים:** דפים וכלי כתיבה

**סרטונים:** יום הורים - כולל כתוביות הדרכה



<https://www.youtube.com/watch?v=KArGe72p9Xk>

סיפור הצפרדע - למי אתם מקשיבים?



<https://www.youtube.com/watch?v=-GgOyKfVeNI>

### שלב א: פתיחה

המנחה יכתוב על הלוח: **אספת הורים היא בעיניי...**

המורים יקבלו דפים וכלי כתיבה ויתבקשו להשלים את המשפט על פי תחושתם האישית.

**הערה:** המנחה יאמר מראש שהדפים עומדים להיות גלויים בהמשך הפעילות, ולכן המשתתפים יכולים לבחור לכתוב בעילום שם.

המנחה יאסוף מהמשתתפים את הדפים ויתלה אותם על הלוח בסדר אקראי. סביר להניח שיתקבלו סוגים שונים של תגובות, שיציגו קשת של תחושות בנוגע לאספת ההורים (לדוגמה: בזבוז זמן, הזדמנות לכדוק מבחנים, התארגנות לוגיסטית מורכבת בבית, מפגש חשוב עם הורי התלמיד, הזדמנות ללמוד דברים שלא ידעתי על התלמידים שלי ועוד). **חשוב שהמנחה לא יגיב בשיפוטיות כלפי שום תגובה.** מגוון התגובות שעל הלוח יציג את מגוון העמדות של המורים כלפי אספת ההורים.

### שלב ב: דיון ראשוני

המנחה ישאל: כיצד לדעתכם אפשר להגדיל את כמות האמירות החיוביות? מה לדעתכם צריך לקרות באספת ההורים כדי שהיא תהיה חשובה ומשמעותית ולא תיצור תחושה של בזבוז זמן? המנחה ירשום על הלוח את הנקודות הנאמרות.



## שלב ג: העמקת הדיון



המנחה יקרין את הסרטון הראשון מתוך שני הסרטונים בקישור שלהלן.

יום הורים - כולל כתוביות הדרכה <https://www.youtube.com/watch?v=KArGe72p9Xk>

בקישור שני סרטונים שהפיקה "הל"ב" - היחידה לסימולציה בחינוך, בית הספר לחינוך, בר-אילן. לאחר הצפייה בסרטון הראשון, יתבקשו המשתתפים להביע את דעתם עליו על פי השאלות המכוננות:

- מה הרגיש התלמיד במהלך המפגש?
- כיצד הרגישה האימא?
- כיצד הרגישה המורה במהלך המפגש? ולאחריו?
- מה תהיה התוצאה של מפגש כזה?

המנחה יקרין את הסרטון השני, והמשתתפים יתבקשו לענות:

- כיצד לדעתכם הרגישה המורה במהלך המפגש?
- כיצד לדעתכם הרגישה המורה לאחר המפגש?
- באיזו סיטואציה הרגישה המורה משמעותית יותר לדעתכם? מדוע?

המנחה יכתוב את תשובות המשתתפים על הלוח ויעורר עליהן דיון. לאחר מכן יסכם ויאמר שככל שהמפגש עם ההורים מתמקד במבט קדימה ובהתבוננות בהיבטים החיוביים באישיות התלמיד ובתפקודי הלמידה שלו, תוך חשיבה על פתרונות ודרכי התמודדות עם קשיים ואתגרים, כך התחושות של כל המעורבים במפגש - מורה, הורים ותלמיד - תהיינה טובות יותר, מצמיחות יותר ומעודדות עשייה והתקדמות.

## שלב ד: סיום וסיכום



המנחה יקרין את הסרטון: סיפור הצפרדע - למי אתם מקשיבים?

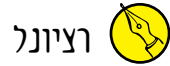
<https://www.youtube.com/watch?v=-GgOyKfVeNI>

המנחה יזמין את המשתתפים לתת את דעתם על כוחו של איש החינוך. ככוח לעודד, לחזק ולהניע לפעולה או חלילה לדכא, לייאש ולגרור לתחושת אין אונים וחוסר תקווה.

המנחה יסכם ויאמר שלמחנכים ולמורים ישנו תפקיד חשוב ומשמעותי בהעצמה, עידוד, הבעת אמון והענקת תמיכה וסיוע לתלמידיהם. המפגש עם ההורים במסגרת האספה הוא חלק בלתי נפרד מהמשימה הזו, ובמהלך האספה יש להשתמש בכל הכלים הללו ולרתום את ההורה לשותפות מיטיבה למען התלמיד. לא פעם גם ההורה זקוק למילה טובה, לעידוד או להתבוננות בעין טובה על ילדו על מנת להיות שותף שווה במערכת ההדדית הפועלת לטובת הילד ולמען צמיחתו והעצמתו.

**פשוט סיפור, זה כל הסיפור!**

כלי פשוט ויישומי להעצמת הנראות של התלמיד ולקירוב לבבות בין ההורים לצוותי החינוך במ"ה - בית מדרש הורים, כישורי חיים



**רציונל**

מי אינו זוכר את הימים שהיינו מגיעים לגן והגננת הייתה מספרת לנו סיפור על הילד שלנו, סיפור שיש לו התחלה, אמצע וסוף. סיפור עם מילים, רגשות, צבעים וקולות, שבסימום מתפשטים על פנינו חיוך רחב או לחלופין ארשת דאגה, ואנו יודעים בלבנו, כי הגננת ראתה את הכוחות או הקשיים של ילדנו וידעה להאיר עליהם בזרקור; ידעה להכניס אותנו לאותו רגע שלא היינו בו ולאפשר לנו להיפגש עם העולם שלו, שלו ושלה, שלו ושלה החברים, שלו ושלה המסגרת. **פשוט**

**סיפור. זה כל הסיפור.**

ואז הילד נכנס לבית הספר, ואנו כבר לא נפגשים עם המורה יום-יום וכבר אין לנו סיפורים אלא בעיקר מילים וציונים, חוזקות וקשיים, ולפעמים אנחנו מחפשים סיפורים שיחזירו לנו את אותה חוויה נפלאה. ככל שהילד גדל המילים מצטמצמות והופכות למספרים, ועולה געגוע עמוק לאותם סיפורים.

בחרנו לתת כאן כלי פשוט ויישומי המחולל מקום חדש בנפש ומאפשר מפגש אחר בין ההורים לצוותי החינוך. בחרנו לחזור לספר על הילד סיפורים שייתנו להורה אפשרות לראות את עולמו דרך האירועים הקטנים במעגלים השונים - החברתיים, הלימודיים, הרוחניים והרגשיים, להרחיב את המבט מעבר לציונים ולמשפטים הרגילים ולתת עומק וצבע למפגש עם עולמו של התלמיד. הכלי הזה יאפשר גם לנו המורים לשים לב לעולם שמעבר לספרים ולחומר הלימודים, לראות את מה שמתרחש בין השורות במהלך השיעור ולהסתכל במבט אנושי שיאפשר מפגש של אמון ותשומת לב לתהליכים הקשורים ללמידה ולחוויה בכיתה. אנו מזמינים אתכם להיכנס לעולמם של מספרי הסיפורים...

**הסיפור לעולם אינו מספר הכול. המספר בוחר, ביודעין או שלא ביודעין, עובדות, אירועים וזיכרונות שיתאימו למטרתו ולקהלו, יבססו את הקוהרנטיות בין הדברים ויובילו אל המסר שלו.**  
(עמיה ליבליך)





אחת מנקודות המוצא המרכזיות בגישה הנרטיבית היא התפיסה שבני אדם הם מספרי סיפורים בטבעם, וכי סיפורים מגלמים בתוכם משמעויות החשובות ליחיד ולתרבותו. דרך הסיפור אנחנו לומדים להבין את העולם שסביבנו, את האחרים ואת עצמנו, על כן יש לסיפור כוח מארגן. במובן זה, סיפור החיים אינו רק מבטא את התובנות המשמעותיות לאדם, אלא הוא גם מעצב תובנות חדשות בתהליך מתמשך.

(ד"ר רבקה תובל-משיח, מבט נרטיבי על דיאלוג)

מספר טוב צריך לדעת שאם הוא יספר רק על עצמו זה לא יעניין אף אחד. מתי זה יעניין? כשאתה מספר לאנשים סיפור שהם מצליחים למצוא את עצמם בתוכו. אתה חייב לדעת למה אתה מספר לאחרים, לדעת איפה האחר נמצא בתוך עצמך. אחרת הוא לא יקשיב לך. זאת דרך שבה האדם יוצר לעצמו תבנית של הבנה והזדהות. ההזדהות עם הסיפור נוצרת אצל המאזין כשהוא רואה תמונה או דרמה מסוימת שיש בה קונפליקט כלשהו והוא מזדהה עם אחד הצדדים. ההזדהות שהסיפור גורם לנו והתחנות שיש לנו במוח, זה העניין.

(יוסי אלפי)


## מטרות הסדנה

1. שימוש בסיפור ככלי המקרב בין ההורים ובין צוותי החינוך ומאפשר נראות של התלמיד.
2. שימוש בסיפור ליצירת זווית ראייה ייחודית ומעמיקה על התלמיד.

הסיפור הוא כלי פשוט ויישומי להעצמת הנראות של התלמיד בכל אחת מחמש שגרות ההערכה הבית ספריות. כלי זה מאפשר לצוותי החינוך להתבונן לעומק על הפעילות היום-יומית של התלמיד בבית החינוך, "לצלם" מצבים מעולמו ולתמלל אותם בשפה סיפורית היוצרת בלב השומע תחושת קרבה ומוכנות ללמידה. לסיפור יש כוח ללמד אותנו להבין את עולמו של הילד, וביכולתו לעצב תובנות חדשות להתנהלות חינוכית. שיטת השימוש בסיפור מצריכה לאסוף רגעים ומצבים המלמדים על חוזקות, כישורים וקשיים של התלמיד ולארגן אותם כסיפור המביא לתובנות וללמידה מחדש.

השפה המקובלת במערכת החינוך היא שפה של ציונים ותיאורים (היא נהדרת, הוא צדיק, היא מפריעה, הוא לומד, היא חכמה). הכנסת סיפורים לתוך מערך איסוף המידע על התלמיד תאפשר התבוננות רחבה ועמוקה יותר על עולמו. חלק מתפקיד המנחה בישיבה הפדגוגית הוא לסגור על תלמידו ולגייס את הצוות לחפש זוויות ראייה חדשות, ולפיכך מומלץ לשלב בדיווח סיפורים שיאירו את התלמיד באור אחר וירחיבו את המבט על עולמו. דרך הסיפור יתגלו לצוות פנים נוספים באישיותו של התלמיד המתקשה, מה שיכול להוביל להבעת אמפתיה לקושי ולגיוס משאבים חינוכיים להתמודדות עמו.

במפגש עם ההורים במסגרת אספת הורים פרטנית או אפילו במהלך ביקור בית, השימוש בסיפור מאפשר קירוב לבבות בין צוותי החינוך להורים. דרך הסיפור המחנך יכול לראות את התלמיד במעגלים החברתיים, הלימודיים, הרוחניים והרגשיים, להרחיב את המבט עליו מעבר לציונים ולתת עומק וצבע לעולמו.

קהל יעד: צוות המורים 

משך הסדנה: שעה ורבע

## מהלך הסדנה

לקראת ישיבות פדגוגיות ואספת הורים פרטנית אנו מציעות לכנס את הצוות למפגש שיעסוק בחוויית מספרי הסיפורים.

**חלק ראשון:** שיח בעקבות סיפור

- **בחירת סיפור:** כל מורה יבחר סיפור על הילד שלו שקרה בשבוע האחרון, סיפור שהעלה לו חיוך בלב, דאגה או תהייה. סיפור קצרצר.
- **שיתוף במליאה:** מורים אחדים ישתפו את שאר הצוות בסיפורים שלהם. על המנחה לדאוג לאווירה מתאימה ונעימה ולתת כבוד לכל סיפור.
- **שאלות למספר הסיפור:** התבונן מאחורי הסיפור - מה יש שם בסיפור? איזו עוצמה? איזה רגש? איזו מחשבה? כיצד הרגשת לאחר הסיפור? מה התחדש לך על הילד שלך בעקבות הסיפור?
- **שאלות למשתתפים ששמעו את הסיפור:** מה שמעתם אתם בסיפור שסופר? מה הייתם רוצים לשאול את מספר הסיפור?
- **שאלה לדין:** מה ההבדל בין תיאור לסיפור?

**חלק שני:** איך הופכים חזקה או קושי לסיפור?

- א. כל מורה יבחר ילד שמאתגר אותו, יתבונן בתעודה האחרונה שלו ויבחר שתי חוזקות וקושי אחד העולים ממנה.
- ב. כל מורה ינסה להיזכר בסיפור המדגים את החוזקות ואת הקושי, כולל תיאורי הזמן, המקום, האווירה והדיאלוג שהתקיים באותם רגעים.  
כעת, במקום לומר: "הוא יודע לשאול שאלות טובות" - צטטו שאלה טובה שלו; במקום לומר: "הוא מרבה לפטפט בשיעור" - נסו לתאר איך זה נראה ואיך אתם חווים את זה; במקום להגיד: "יש לו לב זהב" - ספרו סיפור המדגים זאת.



- ג. כל מורה ישתף את בן הזוג שלצדו בסיפור ויבקש ממנו לשמוע אותו כהורה ולשקף איזה רגש עלה בו בעקבות הסיפור.
- ד. לאחר התרגיל יציינו המשתתפים במליאה את רשימת הרגשות שעלו בהם (חמלה, אמפתיה, התרגשות, כעס, גאווה, הזדהות וכו').

### חלק שלישי: סבב סיום

כל מורה ישלים את המשפט: להיות מספר סיפור בשבילי זה...

לסיכום, כמה מילים על מורים מספרי סיפורים:

כדי למצוא סיפור טוב דרוש זמן, ולכן מומלץ להתחיל כבר כעת לאסוף סיפורים על התלמידים ורגעים המנציחים זווית ראייה ייחודית ומחדשת. זכרו, סיפור טוב יוצר הזדהות אצל ההורה ומאפשר לו לראות תמונה מלאה ולהיות שותף לחוויה של הילד. עם זאת, הסיפור לעולם אינו מספר הכול; הוא תמיד יהיה הבחירה שלנו, המורים, לחקוק בזיכרון של ההורה רגע מסוים. זו הזכות והאחריות שניתנה לנו!

## ג. שאלונים לתלמידים ולהורים לקראת אספת הורים

מומלץ לחלק להורים את האיור המופיע בקישור זה, וכרטיסיות להתייחסות לאיור:



[איור דמויות על עץ](#)

### שאלון לתלמידים

שם: \_\_\_\_\_

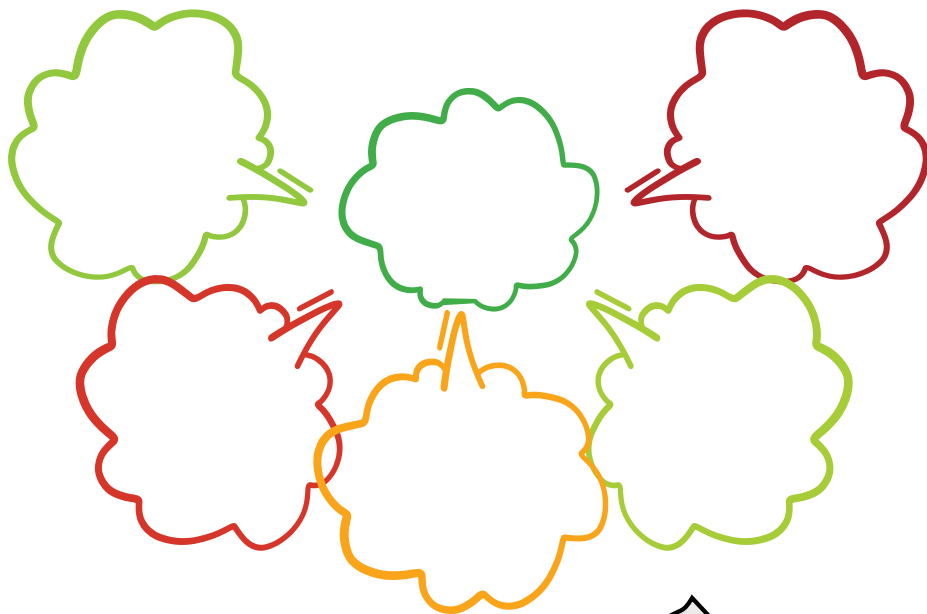
- ← צבע בכחול את הדמות אשר לתחושתך מייצגת אותך בתחום הלימודי.  
למה בחרת בדמות זו?
- ← צבע בירוק את הדמות אשר לתחושתך מייצגת אותך בתחום החברתי.  
למה בחרת בדמות זו?
- ← צבע בצהוב את הדמות אשר לתחושתך מייצגת אותך בכית ובמשפחה.  
למה בחרת בדמות זו?

## שאלון להורים (אפשר למלא בזמן ההמתנה מחוץ לכיתה)

שם: \_\_\_\_\_

- ← סמן באות ל את הדמות המייצגת לתחושתך את ילדך בתחום הלימודי.  
מדוע בחרת בדמות זו?
- ← סמן באות ח את הדמות המייצגת לתחושתך את ילדך בתחום החברתי.  
מדוע בחרת בדמות זו?
- ← סמן באות ב את הדמות המייצגת לתחושתך את ילדך בבית ובמשפחה.  
מדוע בחרת בדמות זו?

אפשר לקבל מידע ותובנות רבות מהתבוננות בשני השאלונים (שאלון להורים ושאלון לתלמידים) ומהשוואה ביניהם. האם התפיסות של ההורים תואמות לתפיסות הילד? האם בכל התחומים או בחלקם? האם ההורים מודעים לאופן שבו הילד רואה את עצמו? מה אפשר לעשות כדי לקדם ולחזק את ההערכה העצמית של הילד בבית, בבית הספר ובשני המקומות יחד?



## ד. התארגנות לוגיסטית

### נקודות לתשומת לב:

נושא שיבוץ השעות לאספה הוא לכאורה עניין טכני, אך יש לתת עליו את הדעת על מנת שהמפגשים עם ההורים יהיו משמעותיים. כל בית ספר יחשוב על מענה נכון עבורו ועבור הצוות, אשר יאפשר להביא לידי ביטוי במפגש את הנקודות שדוברו לעיל, מתוך נחת ויישוב הדעת. חשוב לזכור שאם ישנם בכיתה תלמידים שהשיחה עם הוריהם צפויה לארוך זמן רב משום שהם זקוקים למענים ייחודיים ולטיפול מעמיק יותר, יש לקבוע את הפגישה אתם בשעות המיועדות לכך במערכת השעות של המורה, ולא לשבצה בלוח הזמנים של אספת ההורים הפרטנית. כך תתאפשר שיחה נינוחה ומקיפה בעניין התלמיד ודרכי הטיפול בו, בלי לעכב את מהלך האספה ובלי ליצור תרעומת בקרב ההורים הממתינים.

עם זאת, חשוב לציין שההמתנה היא כמעט בלתי נמנעת, ואפשר להנעים אותה באמצעים שונים:

- קישוט המסדרון והצבת פינות כיבוד ושתייה חמה וקרה עבור ההורים והתלמידים.
- הצגת תערוכות של עבודות התלמידים במגוון תחומי דעת מחוץ לכיתה.
- סידור תמונות התלמידים בצירוף מכתב אישי מהתלמיד להוריו.
- הכנת חומרי קריאה עבור ההורים (הצעות בסעיף הבא).

אפשר להשתמש בהצעות אלה או ברעיונות אחרים, ככל העולה על דעתו של צוות בית הספר.

יש לשים לב לנושא שיבוץ אנשי הצוות בחדרים. רצוי לשבץ את המורים בהיגיון - מורים לתנ"ך בחדר אחד, מורים למתמטיקה בחדר אחר וכן הלאה. במידת האפשר יש להביא בחשבון צורכי נגישות, במיוחד במקרה שידוע על מגבלה מסוימת. כדאי להכין שילוט הכוונה כדי לסייע להורים להתמצא ולהגיע למורים שעמם הם מבקשים להיפגש.

יש לדאוג למורים לכיבוד קל ושתייה.

## ה. המלצות להכנת חומרי קריאה להורים הממתינים לתורם

הרעיון הוא לנצל את זמן ההמתנה הפסיבית ולמלא אותו בפעילות תועלתית. כך תושגנה שתי מטרות:

- ההורים יקבלו ערך מוסף של תכנים מעשירים ומעוררי מחשבה.
- זמן ההמתנה יונעם ולהורים יהיה קל יותר להתאזר בסבלנות.

### דוגמאות:

תמונות מעוררות חיוך ומחשבה

מאמרים ובלוגים, למשל בנושאי הורות וחינוך לדוגמא:

אל תגידו להם שהם חכמים - פרופ' יורם יובל <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4834746,00.html>



על תפקידם של ההורים בעידן המסכים - עינת נתן, הדרכת הורים <http://www.mako.co.il/home-family-relationship/family-einat-natan/Article-8512554f9045551006.htm>



להשקות באהבה - עינת נתן, הדרכת הורים <http://www.mako.co.il/home-family-relationship/family-einat-natan/Article-776306d009b0551006.htm>



אפשר להציג את המאמרים עצמם או ליצור QR-CODE שההורים יוכלו לסרוק במכשיר הסלולרי שלהם.

הזמנה להשתתפות בשיח הכיתתי. המורה יתלה מחוץ לכיתה פלקט גדול שכותרתו: **נשמח לשמוע את דעתכם על...** מתחת לכותרת יופיעו עניינים שונים מסדר היום בכיתה, נקודות שעסקו בהן בשיעורי חינוך, פעילויות בית ספריות וכדומה. המורה יכין ליד הפלקט כלי כתיבה, וההורים יוכלו לכתוב מה דעתם בעניינים אלה. המטרה היא "לפתוח את דלת הכיתה" בפני ההורה, לחשוף את הנושאים העולים בה ולאפשר לו להשתתף בשיח ולהביע את דעתו בנושאים הללו. אפשר גם להכין תיבה ולצדה פתקים, וההורים יוכלו לכתוב בהם הצעות לסדנאות והרצאות או הצעות לנושאים שלדעתם חשוב לעסוק בהם בבית הספר או בכיתה.



### 3. דוגמאות מהשטח

א. דף לאיתור חוזקות במסגרת אספת הורים  
רונית אסבג, יועצת בית חינוך חמ"ד יהודה הלוי, ירושלים

אספת הורים מתחזת א

"המטפתח להישגים גדולים ולאפשר הוא הפעלת החוזקות שלך,  
לא תקון טעויותיך ומגריעותיך. הצעדי הראשון היא הכרת החוזקות שלך..."  
(סניג' מרסין סלגמ)

#### נקודות החוזק של \_\_\_\_\_

\* הסיסי את הנקודות חזק שלכם בנקודות הסיסמית...

המטפתח להישגים גדולים ולאפשר הוא הפעלת החוזקות שלך,  
לא תקון טעויותיך ומגריעותיך. הצעדי הראשון היא הכרת החוזקות שלך..."  
(סניג' מרסין סלגמ)

#### נקודות החוזק של \_\_\_\_\_

\* הסיסי את הנקודות חזק שלכם בנקודות הסיסמית...

## אספת הורים מזווית אחרת

### הורים יקרים,

השנה התחלנו לדבר בשפה חדשה, "שפת החוזקות".

### מהי חוזקה?

חוזקה היא מאפיין שאני טוב בו. החוזקה מלווה אותי לאורך זמן וגורמת לי תחושת מסוגלות והעצמה אישית.

אנו מאמינים שההתמקדות בחוזקות, ב"מה שיש" לתלמיד, היא שתביא אותו להצלחה, להעלאת המוטיבציה ולמיצוי הפוטנציאל שלו.

התכנית לגילוי החוזקות של התלמיד מתפרשת על כמה מישורים:

- החברים - גילוי החוזקות של התלמיד דרך סדנה כיתתית.
- ההורים - גילוי החוזקות של התלמיד דרך סיפור חוויה.
- המחנכים - גילוי החוזקות של התלמיד דרך ישיבות צוות עם כלל המורים המלמדים בכיתה.

כחלק מתהליך זה נבקש גם מכם, ההורים, להיות שותפים לגילוי החוזקות של ילדיכם. באספת ההורים תידרשו לכתוב על דף החוזקות שלהלן את נקודות החוזק המאפיינות את ילדיכם ולהגישו למחנכת.

### נקודות החוזק של:

A worksheet for parents to write strengths of their child. It features a horizontal line for a name, followed by several circles of varying sizes for writing. Two pencils are positioned on the left and right sides of the circles.







## דף למחנכת לצורך איתור חוזקות (מחולק לפי נושאים)

### סקרנות

אוהב ללמוד, בעל מושגים כללים, בעל ידע עשיר במגוון תחומים, שואל שאלות במהלך השיעור, אוסף ידע, אוהב לחשוב

### ביטחון עצמי

מביע דעותיו ומקבל דעות אחרים, מאמין ביכולותיו, מסוגל לקחת סיכונים, בעל שיקול דעת, סומך על אחרים, מפרגן לסובבים, מקבל החלטות

### כישורי חברה

תקשורתי, אוהב להיות בסביבת אנשים, נותן אמון בסובבים, יוזם קשרים חברתיים

### התחשבות

נדיב, טוב לב, מקשיב לאחר, חש את רגשות הסובבים, דואג לזולת, סובלני

### יצירתיות

בעל דמיון, בעל כושר המצאה, מקורי, אמנותי

### חוזקות בתחום הלמידה

אנגלית, חשבון, גאוגרפיה, עברית, מולדת, היסטוריה, חינוך גופני, אמנות, דרמה, תנ"ך, מחשבים

### חוש הומור

מצחיק, יוצר סביבו אווירה קלילה ומשוחררת, נעים, מסוגל להפיג מתחים חברתיים

### שליטה עצמית

סבלני, דוחה סיפוקים, לא מתפרץ, נותן לאחרים להתבטא, מחכה לתור



## דף למחנכת לצורך איתור חוזקות (מחולק לפי נושאים)

### הסתגלות

גמיש, קליל, לא נבהל מאתגרים ומשינויים, מצליח לעבור בקלות מנושא לנושא

### אופטימיות

ממהר לחייך, שמח ועליז, מסתכל תמיד על הצד החיובי, מכיר תודה

### אחריות

מסודר, מתמקד בעיקר, מציב לעצמו מטרות, עצמאי, מעשי, בעל כושר התמדה, בעל יכולת פתרון בעיות, דורש מעצמו

### יושר וכנות

בעל חוש צדק מפותח, נאמן, הגון, מקבל אחריות על מעשיו, אמתי

### סגנונות למידה

קורא היטב, מבין דבר מתוך דבר, מבין הוראות, כותב יפה, מעתיק יפה, כותב בשורה, מתמיד, מתארגן ללמידה, מסיק מסקנות, בעל יכולת השוואה בין שני תחומי למידה

### ענווה וצניעות

נמנע מעימותים, רגוע ושלו, הרמוני, טוב לו במקום שלו

### כושר מנהיגות

בעל יוזמה, מציע פתרונות לבעיות, החלטי ובטוח בעצמו, בעל נוכחות וכריזמה, מוביל את החברים

## ב. שאלון לאספת הורים - בית חינוך אור השחר, רמת השרון

### הורים יקרים,

חשוב לנו מאוד להכיר את ילדכם מכל ההיבטים ונשמח אם תשתפו אותנו בחלקים נוספים של חייו.  
אנא מלאו שאלון זה והביאו אותו לאספת ההורים.

1. איזה כישרון בולט יש לילדכם? \_\_\_\_\_
2. מהי נקודת החוזק שלו? \_\_\_\_\_
3. מהו המאכל האהוב עליו? \_\_\_\_\_
4. מה הוא אוהב לאכול בארוחת עשר? \_\_\_\_\_
5. כיצד הוא מבלה בשעות הפנאי? \_\_\_\_\_
6. מהם הדברים שאתם אוהבים לעשות אתו? \_\_\_\_\_
7. האם ילדכם נפגש עם חברים אחר הצהריים? \_\_\_\_\_
8. אם כן, האם אלו חברים מהכיתה? מבית הספר? מהשכונה? \_\_\_\_\_
9. מה הם אוהבים לעשות ביחד? \_\_\_\_\_
10. האם ילדכם מכין שיעורי בית באופן עצמאי? \_\_\_\_\_
11. אם לא, מי עוזר לו? \_\_\_\_\_
12. מה לדעתכם יסייע לו להכין שיעורי בית באופן עצמאי? \_\_\_\_\_
13. כמה זמן ביום הוא מכין את שיעורי הבית? \_\_\_\_\_
14. האם הוא מכין את הילקוט באופן עצמאי? \_\_\_\_\_
15. אם לא, מי עוזר לו? \_\_\_\_\_
16. מה לדעתכם יסייע לו להכין את הילקוט באופן עצמאי? \_\_\_\_\_
17. מתי הוא מכין את הילקוט לבית הספר, בשעות אחר הצהריים או בבוקר לפני הגעתו לבית הספר? \_\_\_\_\_
18. האם לדעתכם ילדכם ישן מספיק? \_\_\_\_\_
19. מה חשוב לכם שנדע על ילדכם? \_\_\_\_\_

**תודה על שיתוף הפעולה,**

**צוות בית הספר, המחנכת והיועצת**



# פרק ה

## מרחב של משמעות: ביקורי בית

נקודות מבוא ליחידה:

✓ ביקורי בית במסגרת שגרת ההערכה הבית ספרית

✓ ביקורי בית – לשם מה?



תוכן היחידה:

✓ דברי אברהם ליפשיץ, מתוך עלון מנהיגי חינוך, תשע"ז

✓ רציונל

✓ מחוון: כיצד בונים ביקורי בית בבית הספר?

✓ הכשרת הלבבות: שתי סדנאות לחדר המורים

✓ ביקורי בית בראייה רב-תרבותית

## 1. "נוף הבית" – דע מאין בא תלמידי

דברי ד"ר אברהם ליפשיץ-ראש מינהל החמ"ד, עלון מנהיגי חינוך, תשע"ז

ברכות וה' עמכם.

מנהלת מצוינת של אולפנית מצוינת במחוז תל אביב סיפרה לי לאחרונה על ישיבת מחנכות שהיא עומדת לקיים, בנושא ביקורי בית אצל התלמידות. (בעקבות מקרה טרגי אצל אחת המשפחות היא מצאה את עצמה ב"ביקור בית" לא מתוכנן. היא אמרה לי: "פתאום הבנתי עד כמה אני חסרה בהיכרות שלי עם התלמידה. חייתי עם 'חור שחור' בתמונה השלמה של התלמידה. אני הולכת למנף את ביקורי הבית של צוותי המורים בבתי התלמידות"). הנושא, לכאורה, מוכר לכולנו. פגשנו מנהלים של מוסדות חינוך הרואים בזה בשורה גדולה. (למשל ראש ישיבת אלון מורה, שלימדנו את ה"רווחים" שיש בביקורי הבית, שמהם הוא יוצא לדרך עמוקה יותר בחינוך התלמידים; והמחנכת אסתר מטבריה, שלפני שקיבלה כיתה לחינוך הייתה עוברת בביתה של כל התלמידות, ואלו דבריה: "אנחנו שליחי ההורים, והקשר המיוחד הזה חייב להיות מושתת על היכרות עמוקה ורחבה ככל האפשר. אחרי שהייתי בבית התלמידה, 'כשטח שלה' עם ההורים, החינוך טוב ונכון יותר").

בספר "צפור אחוזת קסם" נחשפנו לרשימותיה של זלדה בהיותה מורה בכיתה ב' בחיפה. בין היתר, נבקש לאמץ לעצמנו הפעם את מה שהיא כינתה "נוף הבית". המורה זלדה היטיבה לבטא את הקשר המתחייב בין בית הספר למשפחה, בין הכיתה לחדר הילדים, בין השיעור בחשבון ל"איך התייחס אתמול אבא לאימא בארוחת הערב". וכך היא כתבה:

"כל ילדה מביאה אתה אתה לך המשפחה שלה, נוף הבית נגרר עד לספסל הלימודים שהיא יושבת עליו. את המרגלית מקיפה אפלולית טחובה של מרתף, גם כשהיא מוצפה שמש. מזל מביאה את אחיה קטוע הרגל, הנה הוא שוכב ומביט עלינו ביגון..."

העובדה הפשוטה, לכאורה, שזלדה מציירת באופן רך ונפלא, גוררת מחשבות רבות בהקשר לעבודתנו החינוכית. האם אנחנו מודעים מספיק ל"דע מאין באת"?... התלמידה שאמרתי לה "בוקר טוב" במאור פנים בשער בית הספר, והיא השפילה את עיניה והרחיקה מבטה, מה היא מסתירה? אולי את הקנאה בחברותיה שזכו להיכנס להדרכה בבני עקיבא והיא נשארה מתוסכלת מאחור?... הילד שיושב בספסל האחורי בכיתה ג', זה שמפריע ובלתי ניתן לריסון, האם אני - המורה הקפדן ש"שום דבר לא מעניין אותי, אצלי לומדים..." - זוכר מה עבר עליו בחודש האחרון? איזו אובדן וטרגדיה נוראה? (ואיך ילד כזה יכול להיות "ממושמע"?)...



## ביקור בית: ערך חינוכי מהמעלה הראשונה

ישנה מחלוקת בין אנשי החינוך, אם תפקיד בית הספר הוא ללמד, להעביר ידע או לחנך. ישנה מחלוקת בין אנשי החינוך, אם האחריות החינוכית על התלמיד מסתיימת בשעה שלוש עם תום הצלצול האחרון או יש לראות את בית החינוך כמשפחה. במשפחה אין חופש, אין חלוקות ברורות של זמנים, מצבים, אנשים ותחומים. "הוא הבן שלי..."

גם בקרב אלו שחרתו על דגלם להיות "בית חינוך כמשפחה", ישנה אי הסכמה לגבי השאלה: האם לקיים ביקורי בית בבתי התלמידים על מנת לחזק את הקשר המשולש תלמיד-הורה-מחנך? היה מי שראה בכך כניסה לשטח פרטי. יש צורך להשאיר לילד מקום אישי ולא "להידחק" לביתו. היה מי שראה בהגעה לביתו של התלמיד חריגה מתפקידו של המורה וביטוי של פולשנות, חדירה לפרטיות וחוסר כבוד. במסמך של ועדת החינוך של הכנסת בשנת 2004 כתובות בהרחבה דעות המתנגדים לכך. אין כל ספק שגם כאשר רואים בביקורי הבית זכות וחובה של מערכת החינוך, תיאום מוקדם עם הורי התלמיד, נתינת יחס של כבוד גדול לבני המשפחה ועוד, הכרחיים וכסיסיים לפני הכניסה לבית התלמיד. וכמובן, חובה להישאר דיסקרטי אחרי המפגש. בתקופות מסוימות היה מקובל בחלק מבתי הספר לקיים ביקורי בית רק אם "הגיעו מים עד נפש"... אם רוצים לקיים "שיחה אישית לוחצת" עם ההורים, נכון לעשות זאת בביתו של התלמיד. אולם אנחנו מבקשים לנסות לראות בביקורי הבית ערך חינוכי מהמעלה הראשונה.

- א. **נתינת המקום להורי התלמיד.** לא פעם עלולים להתבלבל... התלמיד, ואולי גם המורה וההורה. צריך להיות ברור שמקומם של ההורים הוא ראשון במעלה. מחנך הכיתה, אף אם יהיה איש החינוך הנפלא ביותר, הוא רק שליח של ההורים. אבא ואימא של התלמיד הם הוריו... כפשוטו. לעתים הילד לא מספיק מבין זאת. פעמים שההורים משדרים חוסר ביטחון ביחס לילדם, ויש גם שהמורה אינו זוכר מי נמצא בבסיס המשולש של הורה-ילד-מורה. תפקידנו לחזק תפיסה זו, ובאמצעות ביקור בביתו של התלמיד אפשר לעשות זאת גם בלי מילים.
- ב. **אכפתיות, דאגה ומסירות של המחנך.** זוהי תשובה לשאלה שהצגנו בתחילת הדברים: האם המורה הוא רק מעביר ידע או גם מחנך? ביקור בית, המביא לחיזוק הקשר בין המורה לתלמיד, והרצון להיות שותף ולהכיר את הילד בסביבתו הטבעית, מעידים על היותנו "בית חינוך כמשפחה", בית של אהבה ורצון לחיבור אמתי.
- ג. **דברים רבים יכולים להתגלות למחנך דרך ביקור הבית.** מה הם קשייו של התלמיד? עם איזה עולם הוא מתמודד? מהי מערכת היחסים שלו עם האחים ועם ההורים? מהי סביבתו הקרובה? המידע הזה יכול לסייע למורה להיות רלוונטי יותר, נוגע יותר ומבין יותר בקשר שלו עם התלמיד, ולמקד אותו על מה לכוון בתפילתו על התלמיד...

ד. **עבור הילד, זו יכולה להיות השעה הפרטנית הכי אישית והכי אינטימית שהוא חווה בחייו...**  
אנחנו מכירים את הקריאה של התלמיד, הפונה אלינו ומבקש במבטיו לא להיות עוד אחד משלושים ושניים תלמידי הכיתה, אלא להיות אחד ומיוחד. לפחות ברגעים מסוימים, כל תלמיד מבקש להרגיש רצוי, אהוב, "נראה"; שיש מי שמתבונן עליו, מכיר את מצוקותיו וחושב עליו אישית! בביקור בית זה יכול לקרות...

### **"במורה טוב ונדיב אני מסוגל להבחין עד היום, וגם בלי משקפיים"**

מאיר שלו מספר על מפגש מכונן של מורה מבית הספר בנהלל:  
"הייתי אז כבן עשר, גרתי בנהלל, ועמדה לפניי בעיה קשה: הגעתי לשלב שבו גם אחרים הבחינו בצורך שלי במשקפיים. האמת היא שמיום שעמדתי על דעתי, ידעתי שהראייה שלי אינה חדה. תחילה חשבתי שהעולם נברא מטושטש. אחר כך החלטתי שזו הראייה הטבעית של בני המין האנושי. אבל אט-אט חדרה למוחי ההכרה, שחבריי מיטיבים לראות ממני. הקדשתי את רוב זמני להסתרת העובדה הזו מכולם, אלא שקוצר הראייה שלי הלך והחמיר. בימים ההם, שלהי שנות החמישים, משקפיים היו בושא. קסוקר, אבו ארבע, טיליגנט - כינו את אלה שהרכיבו אותם. ובכלל, נהלל לא הייתה גן עדן לעיוורים ולפיסחים. מייסדיה, אנשי החזון, חלוצי העלייה השנייה, לא שבו לארץ אבותינו כדי להוליד בה צאצאים ממושקפים. כאלה היה להם די והותר בגולה. הם רצו דור חדש של איכרים גבוהים, שזופים, עזי-לב וחד-עיניים. מכיוון שהחריצות וגם החוסן והגובה שלי לא היו מרשימים במיוחד, הבנתי שמשקפיים יהיו המסמר האחרון בארון המתים שלי, שלא אדבר על הבושה שאמיט על משפחתי. לא היה לי ספק, שאם אופיע במשקפיים על חוטמי, הדודים שלי ימכרו אותי לסוחר הבקר וסבא שלי יודיע שהציונות נכשלה ויחזור באנייה הראשונה לאודסה. בגלל כל אלה עשיתי מאמצים גדולים להסתיר את קוצר הראייה שלי. בין היתר התמכרתי לקריאת ספרים. את העולם האמיתי קשה לקרב אל העיניים אבל את העולמות המודפסים על הנייר - אפשר. וכך, ברב שנות ילדותי התהלכתי בעולם הולך ונעלם, ובירכתי בשלום לא רק בני אדם אלא גם שיחים מופתעים. לכד מהשיחים, חשד בי גם המורה שלי, יעקב מאסטרו. כמה וכמה פעמים קרא לי לשיחה ואמר שלדעתו איני רואה את מה שכתוב על הלוח. הוא החליט לא ללחוץ עלי יותר מידי, עד שיום אחד הוא כתב על הלוח מבחן בחשבון, ואני זוכר היטב את ההערה שהתלוותה לציון הנמוך: 'התשובות חלקן נכונות, השאלות אינן נכונות'.  
כבר באותו הערב הוא דפק על דלת ביתנו ונכנס בשלום מנומס. חשתי את הקירות נסגרים עלי. יעקב מאסטרו היה איש עדין ונמוך קומה. אני חושב שרחש לי סימפטיה מסוימת משום שגם הוא לא התאים לתדמיות של הכפר. הוא לא ייבש ביצות ולא נלחם בפלמ"ח, ונוסף לכל הצרות היה ספרדי. נהלל, מיהלומי הכתר של החזון הציוני, הייתה קצרת רוח כלפי אנשים כמוהו. העובדה





שהביא עמו לארץ קבוצה של יתומים קטנים שאסף אחרי השואה והצילם, לא הועילה לשיפור מעמדו. הוא ניגש ישר לעניין, ואימא שלי, נהללית בעלת גאווה, הודיעה לו שהוא טועה. יעקב נבון, התכוון בכיסאו, אבל התעקש: הילד זקוק למשקפיים. אימא שלי הסמיקה. היה לה סומק מיוחד של כעס. היא הלכה לחדר הסמוך, ונשארה שם לאות בזז ומחאה. אבא שלי, לעומתה, התקשה להסתיר את שמחתו. הוא היה עירוני עם עור לבן, דעות ימניות, ומה שהכי חשוב - ממושקף בעצמו. העובדה שהצליח לפגוע בגנטיקה המושלמת של מושב העובדים הראשון בכלל ושל המשפחה הסוציאליסטית של אימא שלי בפרט, גרמה לו נחת עצומה.

למחרת נסענו לעפולה אל רופא העיניים. ביום שקיבלתי את המשקפיים, שמתי אותם בכיסי, הלכתי לביתו של יעקב מאסטרו ואמרתי לו: 'יעקב' - בנהלל קראנו למורים בשם הפרטי - 'יעקב, בעוד חודש תסתיים שנת הלימודים, ואז אני חוזר לירושלים'. ביקשתי ממנו שירשה לי לא להרכיב את המשקפיים עד תום השנה. הבטחתי לו שליירושלים כבר אגיע במשקפיים. למחרת בבקר הוא הגיע לכיתה והודיע שהחליט להחליף את מקומות הישיבה של כולנו, 'כי אתם מפטפטים יותר מידי'. כך הוסוותה מטרתו האמיתית - להעביר אותי קרוב יותר ללוח. חודש לאחר מכן עקרנו לירושלים. כשהכפר נעלם מעיני (כלומר אחרי עשרים מטר), הוצאתי את המשקפיים מכיסי, הנחתי אותם על חוטמי, ושם הם עד היום. בחשבון אני מתקשה גם עכשיו, אבל כמורה טוב ונדיב אני מסוגל להבחין עד היום, וגם בלי משקפיים".

(סוד אחיזת העיניים, מאיר שלו)

נכון לשאלו: האם שיחה שכזו הייתה יכולה להתנהל גם בבית הספר? מה היה הערך המוסף למפגש בביתו של התלמיד? האם התגובה של התלמיד או של ההורים הייתה שונה לו התבצעה השיחה דרך הטלפון או אפילו בבית הספר?!  
כבואנו להכיר טוב יותר את התלמיד ואת הוריו, נכון לבקש מכולנו לחזק את המפגש בין ההורים, התלמיד והמחנך בבית התלמיד.

המשך הצלחה בעבודת הקודש לכולנו,

**אברהם**

## 2. רציונל

ביקור בית: מרחב משמעות המאפשר למורה להכיר את הסביבה הטבעית שבה גדל הילד ולחזק את הקשר עמו ועם הוריו

“על מנת שהתקשורת בין הורים ומורים תענה על מירב הצרכים, חשוב מאוד שהיא תהיה מגוונת ותכלול ערוצים אחדים: תקשורת פנים אל פנים כמו גם תקשורת כתובה, תקשורת אישית או כיתתית. תקשורת המתרחשת בתחום בית הספר ולעומתה ביקורים בבית התלמיד. הפעולה במספר ערוצים אמורה לאפשר את מיצוי היתרונות שבכל אחד מהאפיקים הללו תוך נטרולן של החולשות”

(ד"ר בלהה נוי, 1997)

ביקור הבית תורם לשלושת השותפים למפגש - המורה, התלמיד וההורה - באופן המפורט להלן:

### המורה:

ביקור בבית התלמיד מאפשר למורה להרחיב את נקודת המבט על התלמיד, להבין את מצבו האישי והמשפחתי ולהתרשם מהיבטים נוספים באישיותו.

ביקור הבית מזמן למורה אפשרות:

- לזהות כוחות ויכולות.
- לאתר חוזקות.
- להאזין להתמודדויות ולאתגרים.
- להיחשף לתחביבים ולסביבת הלמידה של התלמיד.
- להכיר את מבנה המשפחה ואת הדינמיקה בה.
- לחזק את הקשר בין המורה, התלמיד וההורה.
- להיפגש עם הורים הנמנעים מלהגיע לבית הספר.

### התלמיד:

לביקורי הבית חשיבות רבה **ביצירת קשר אישי ובהידוק היחסים שבין המורה לתלמיד**. שיח אישי זה, המתנהל באווירה נינוחה בסביבתו המוכרת של התלמיד ומחוץ למרחב הלימודים, הוא הזדמנות ליצירת קשר אישי ולקידום יחסי הקרבה בין המורה לתלמיד.

### ההורה:

ביקורי בית מחזקים את הקשר עם הורי התלמיד, שכן הם מעבירים למשפחה מסר של אכפתיות ונכונות להשקיע זמן ומאמץ בטיפוח הילד (ד"ר בלהה נוי, 1997). במקרים מסוימים ביקורי הבית



אף מביעים נכונות לבוא לעזרת המשפחה. ביקור הבית מסייע בגיוס ההורים ורתימתם למעורבות פעילה וביצירת שיתופי פעולה בין ההורים לצוות החינוכי. כמו כן, הוא מאפשר להורים שאינם יכולים להגיע לבית הספר להיפגש עם הצוות החינוכי בביתם.

### **עם זאת, ראוי לציין גם את הדעות המתנגדות לעצם קיומם של ביקורי הבית:**

- יש הטוענים כי ביקור הבית גורם לפולשנות וחדירה לפרטיות, מכיוון שעצם הביקור חושף את המשפחה לביקורות ועלול לפגוע בפרטיותה.
- יש החוששים כי ביקור הבית ירחיב את תחום האחריות של המורה גם כלפי ההורים, ויחשוף אותו לבעיות או נושאים שהוא אינו ערוך להתמודד עמם.
- יש הטוענים כי ממילא כבר קיימים עומס וריבוי משימות על הצוות החינוכי, וכי לא יתאפשר לערוך ביקורי בית במסגרת ימי העבודה.

שחף (2009) טוענת כי ביקור בית של מורה בבית התלמיד גורם יותר נזק מאשר תועלת, והיא מביעה את התנגדותה הנחרצת לנושא. נביא כאן חלק מהסיבות שהיא מציינת:

- בידיו של המורה אין די כלים להתמודד עם ממצאים שהוא עלול להיחשף אליהם בעת ביקורו.
- המורה מגיע מצויד בידע אישי שלו, בהשקפת עולמו ובדעות קדומות כיצד צריכים להיראות חיי משפחה וכיצד יש לחנך ילדים. נקודת מבט סובייקטיבית זו אינה משקפת מציאות כוללת של תפקוד משפחתי.
- לעתים הורי התלמיד יכולים להיות הוריו של המורה מבחינת פער הגילים ביניהם, ולעומתם הוא חסר ניסיון אישי בנושא חינוך הילדים.
- חשוב לזכור שבמדינתנו נקלטים עולים רבים בעלי תרבויות שונות, ובדרך כלל בשנותיהם הראשונות בארץ מצבם הכלכלי קשה, דבר שאינו מלמד על רמתם התרבותית. חוסר ידיעת השפה העברית גם הוא אינו מלמד על יכולותיהם האינטלקטואליות ועל כישוריהם כהורים תומכים. נוסף לכך, חלק גדול מהמוסכמות שהעולים באים אתן אינן מקובלות בישראל, אך הדבר אינו הופך את המוסכמות המקובלות אצלם לבלתי לגיטימיות.

לאור האמור לעיל, אין ספק כי על מנת להשיג את מרב היתרונות של ביקורי הבית ולמזער את הנזקים האפשריים, עלינו:

- להכשיר את הצוות החינוכי לקראת ביקורי הבית, ללוות ולהדריך לפנייהם ואחריהם.
- לבדוק כל מקרה לגופו ולשקול ביקור רחב של כמה אנשי צוות בנוכחות אנשי מקצוע נוספים כגון יועץ, פסיכולוג או עובד סוציאלי.
- לפעול ברגישות תוך מתן כבוד למשפחה.

- לתאם מראש את זמן הביקור ולהגיע בהסכמה בלבד.
- להימנע משיפוטיות ומדעות קדומות ולפעול מתוך ענווה וקבלה.
- להביא בחשבון היבטים רב-תרבותיים כפי שיפורט בהמשך.

מקורות:

בר-נתן ר', **מסמך רקע בנושא ביקורי מורים בבתי תלמידים**, מוגש לוועדת החינוך והתרבות, מחקר ומידע (2004).

שחף ד', **ביקורי בית חובה או טעות חינוכית** (2009)

נוי בלהה, **בית הספר, בית ההורים והיחסים ביניהם**, ספר היובל למערכת החינוך (1999)

### 3. מחוון: כיצד בונים ביקורי בית בבית הספר?

”יצאתי לבקר תלמיד ופגשתי ילד ... אדם... עולם”

**דרכי עבודה:**

**ברמת המערכת**

1. כינוס ישיבה של צוות בחכמ"ה לחשיכה משותפת, לדיון בעניין בניית מתווה בית ספרי לביקורי בית בראייה שנתית או חצי שנתית ולקביעת נוהל בית ספרי לביקורי בית. מומלץ לדון בשאלות: כל כמה זמן מבקרים? את מי מהתלמידים מבקרים? מהם סדרי העדיפויות?
2. הקצאת שעות לביצוע הביקור במסגרת שעת שהייה, שעה פרטנית, שעת ניהול כיתה ועוד.
3. הקצאת שעות הדרכה והכשרה לצוות החינוכי בהנחיית יועץ בית הספר.

**ברמת המורה**

**א. הכנה לקראת הביקור:**

1. מיפוי תלמידי הכיתה, איתור תלמידים שמצבם מצריך ביקור בית וקביעת סדרי עדיפויות. מקרים לדוגמה:
  - ילד בסיכון.
  - אי תפקוד לימודי.
  - אי ביקור סדיר, נשירה גלויה/סמויה.
  - תלמיד חנ"מ לקראת ועדות השמה.
  - מחלה ממושכת.
  - מצוקה משפחתית על רקע כלכלי שהתלמיד מעורב בה ויש דרך לסייע לו.



- משפחה המוזמנת לבית הספר אך נמנעת מלהגיע.
  - ילד הנמצא בחסות אפוטרופוס שאינו מוכר למערכת החינוך.
  - אבל במשפחת התלמיד.
  - מקרים נוספים על פי שיקול דעתם של המורה ושל הצוות הרב-מקצועי בבית הספר.
2. קביעת מטרות לביקור הבית.
  3. תיאום ההגעה מול הורי התלמיד וקביעת יום ושעה המתאימים לשלושת הצדדים (הורה, תלמיד ומורה).
  - שליחת תזכורת להורים סמוך למועד הביקור.
  - שיתוף ההורים במטרת הביקור.
  - בירור פרטים על הילד או על המשפחה שחשוב לדעת לפני הביקור.
  - כשמדובר בתלמידים עולים, חשוב מאוד לברר דגשים והבדלים תרבותיים על מנת לכבד את מורשתם.
- רצוי מאוד לקיים את הביקור בליווי מגשר, ויש לתאם מולו את הפגישה מראש. ליווי המגשר מסייע להכין הבדלים תרבותיים, להתרשם מבית המשפחה באופן שאינו שיפוטי, ליצור שיחה בשפת המורשת ולתת תחושה נוחה של קרבה.
4. במידת הצורך, תיאום מול צוות רב-מקצועי (יועץ, מורה שילוב, סייע, פסיכולוג, עובד סוציאלי וכו').
  5. שיחת הכנה עם התלמיד לקראת הביקור.
  6. מומלץ להכין שי קטן לתלמיד לכבוד הביקור.

## **ב. במהלך הביקור:**

- פתיחה: יצירת אווירה נעימה, הצגת המורה והיכרות עם בני המשפחה. הביקור צריך להיערך תוך מתן יחס של כבוד לבני המשפחה ולאנשים המתגוררים בבית.
- במהלך הביקור יתקיים שיח נינוח, פתוח ומאפשר, ובו יועלו לדיון הצרכים והציפיות מצד ההורים, מצד התלמיד ומצד המורה. זו ההזדמנות:
- לשמוע מההורים על הילד, על החברים ועל בקשות או צרכים מיוחדים.
  - לקדם הזדמנויות לשיתוף ההורים ולהעצמת ההורים והתלמיד.
  - להקשיב לבעיות העולות מצד ההורים ולהגדיר בצורה ברורה מהם תחומי ההתערבות והיכולת שלנו לעזור בהיבטים קהילתיים, לימודיים וחברתיים.
  - לשמוע מהילד על פעילות הפנאי שלו בשעות אחר הצהריים, השבתות והחופשות ולהרחיב פעילות זו במידת האפשר.

במהלך הביקור תוגדרנה מטרות להמשך הדרך ותיבנה תכנית התערבות תוך יידוע ושיתוף כל הגורמים (הורים, תלמיד ומורה) ויצירת אחריות משותפת לביצועה. לסיכום הביקור ימסור המורה משוב בעל פה ויתייחס לכוחות ולחוזקות של הילד ושל המשפחה כפי שעלה מהביקור. המורה יכול אף לשתף את המשפחה בדברים שהביקור תרם לו עצמו כמורה וכאדם. המורה יסכם את השיח שהתנהל, יציג את ההחלטות שהתקבלו ויחלק את התפקידים ותחומי האחריות בין שלושת הצדדים (מורה, הורה ותלמיד). בסיום הביקור חשוב להודות להורים ולילד ולומר שהיה נעים, שמחנו להכיר וכו'.

### ג. לאחר הביקור:

- בהתאם לצורך, שיתוף אנשי המקצוע הרלוונטיים בהתרשמות מהביקור ובפרטים חשובים.
- שמירה על סודיות ופרטיות.
- הכוונה ומתן עזרה בסוגיות שהמורה יכול לעזור בהן כפי שסוכם בביקור, או הפניה לגורמים המתאימים.
- המשך חיזוק הקשר עם ההורים בהיענות לצרכים ובניית קשר מצמיח עם התלמיד.

1. תיעוד המפגש/השיחה עם ההורים והתלמיד:

- מטרות הביקור.
  - התרשמות כללית.
  - צרכים וציפיות שעלו מצד ההורים, מצד התלמיד ומצד המורה.
  - מטרות להמשך ותכנית ההתערבות.
  - סיכום המפגש.
2. ביצוע תכנית ההתערבות כפי שנקבעה בביקור.
3. המשך הקשר עם ההורים ועם התלמיד באמצעים נוספים (שיחה אישית, שיחות טלפון, מפגש הורים, מחברת קשר וכו'...).

שותפות ההורים מחייבת התחשבות בצרכים, הערכה וכבוד הדדיים בין ההורים והמשפחות למורים ולאנשי החינוך, קבלת אחריות משותפת לקידום התלמידים במגוון תחומי ההתפתחות במסגרת בית הספר, הגדרות ברורות והבחנה בין תחומי המעורבות וההתערבות המקובלים.

**ההכנה מראש, ההתרגשות לקראת הביקור ויצירת יחסי הכבוד והקרבה בין המורה לתלמיד ומשפחתו, עשויות לזמן מפגש מעצים ומשמעותי שייזכר לאורך זמן.**



## הנחיות מסכמות לביקור בית:

### מאיפה מתחילים?

יוצרים קשר עם ההורים בשיחת טלפון לתיאום היום והשעה הנוחים הן למורה והן להורים ולילד. מקפידים על מפגש קצר של 30-45 דקות. מבקשים מההורים מראש לא להכין כלום ולא לטרוח.

### איפה יושבים?

יושבים בפיינה הנוחה להורים.

### מה לא עושים?

לא "נוחתים" על המשפחה בלי תיאום מראש.  
לא פותחים מקרר.  
לא מסיירים בכל הבית.  
לא חודרים לפרטיות המשפחה.

### מה חשוב לקחת בחשבון?

קוד לבוש.  
התחשבות במנהג המקום.  
התחשבות בתרבויות שונות.

## בנק שאלות ומשפטים לשימוש מושכל במהלך ביקור בית:

### שיח עם ההורים:

- ספרו לי על עצמכם, אשמח להכיר אתכם יותר לעומק...
- שאלות להיכרות מרחבי הזמן והמקום של הילד - איך הוא ממלא את הזמן? מה הוא עושה אחר הצהריים?
- איפה הילד ממוקם בסדר המשפחתי?
- איזה תינוק הוא היה?
- ספרו על משהו מיוחד שאתם זוכרים מהילדות שלו.
- מה אוהב לעשות?
- באיזה תחום הוא ממש טוב?
- גם לי חשוב לספר לכם על חוזקות ויכולות שאני רואה אצל ילדכם...

- ספרו לי על דמות שילדכם מחובר אליה במיוחד. מה הם עושים יחד?
- האם יש דברים שאתם עושים אתו?
- האם יש משהו שהייתם רוצים שנדע עליו בלי קשר ללימודים?
- יש לנו אחריות משותפת להצלחתו של הילד...
- מהם האתגרים והקשיים שלו?
- כיצד אפשר לסייע ולעזור?
- במה נוכל לשתף פעולה?
- למה אתם זקוקים ממני כרגע?
- איך לדעתכם נוכל לעזור לילדכם?
- אני מודה על השיתוף שלכם. אמרתם דברים חשובים שיעזרו לנו להבין טוב יותר את...
- אנחנו גאים בכם על היותכם הורים אכפתיים/מסורים/דואגים.
- אתם הגורם החשוב ביותר להצלחת הילד.
- תוכלו לפנות אלינו תמיד בכל שאלה או בקשה.

### שיח עם התלמיד

- נעים לי מאוד להגיע אליך...
- חשוב לי לשמוע על ההתנהלות שלך אחר הצהריים.
- היכן אתה מכין את שיעורי הבית? (גם אני כשהייתי קטן ישבתי ב... הכנתי ליד...)
- האם אתה עוזר לאימא או לאבא? מהם תפקידיך בבית?
- האם יש דברים שאתה אוהב לעשות בבית?
- ספר לי על היחסים שלך עם האחים...
- מה אתם עושים ביחד?
- האם אתה משתתף בחוגים? אם כן, באילו?
- מהם התחביבים שלך?
- איזו פינה אתה אוהב בבית?
- לאיזו שעה או פעילות ביום אתה הכי מחכה? מה יש בה?
- עם מי אתה נוהג להסתובב בשכונה? מה אתם עושים יחד?
- מהם הדברים שאתה הכי אוהב או הכי נהנה מהם בבית הספר?





- מה מעצבן אותך, מפריע לך או מציק לך בבית הספר ותרצה לשתף אותי בו?
- מה היית רוצה לבקש ממני כמורה?
- ספר לי משהו שאני לא יודע עליך והיית רוצה שאדע...
- מהן ההתמודדויות שלך ביום-יום?
- את מי אתה משתף לגביהן?
- ספר לי על תנועת נוער או התנדבויות שאתה פעיל בהן...
- שמחתי מאוד לדבר אתך ולהכיר אותך יותר...

## 4. הכשרת הלבבות: שתי סדנאות לחדר המורים

סדנה 1

### "בעד ונגד ביקורי בית"

מטרות הסדנה: 

1. לברר מהן עמדות הצוות ביחס לביקורי בית.
2. לעורר ולהעלות למודעות היבטים נוספים הקשורים לביקורי הבית.
3. לקיים חשיבה משותפת ולברר מה המתווה הנכון לביקורי בית בבית ספרנו.

**אביזרים:** קלפי עמדות גזורים ומוכנים לשימוש (נספח 1).

### מהלך הסדנה:

#### פתיחה:

מאז ומעולם סוגיית ביקורי הבית עוררה בקרב רבים וטובים עמדות מגוונות. יש הרואים זאת בחיוב ויש הרואים זאת בשלילה. במפגש היום נברר יחד מהי העמדה האישית של כל אחד מאתנו ונדון בכך, ולבסוף ננסה לגבש נהלים משותפים ומוסכמים. בסדנה זו מובאות עמדות שהוצגו בישיבת ועדת החינוך והתרבות בכנסת שהתקיימה בט"ז בתמוז התשס"ד (5.7.2004). העמדות מופיעות בפרוטוקול מספר 270.

## שלב א:

נפזר את הקלפים (נספח 1) על הרצפה, ונבקש מכל מורה לבחור קלף המשקף עמדה שהוא מזדהה אתה או עמדה שהוא ממש מתנגד אליה. לאחר מכן נקיים שיח משותף במליאה ונדון בעמדות האישיות. נחוש "לאן הרוח נושבת" בקרב הצוות ונסה להגיע לעמק השווה.

## שלב ב:

נקריא את החלטות הוועדה כפי שהתקבלו (נספח 2).  
נבקש מצוות המורים להתכנס לקביעת המלצות בעניין ביקורי הבית בבית הספר שלנו, תוך התייחסות לכירור העמדות שנעשה כאן בצוות ולקשיים שעלו. נשאל: לאילו המלצות אנחנו מגיעים? כך נקבל תוצר סופי של נהלים ודרכי ביצוע בית ספריים בנושא ביקורי הבית.  
**סבב סיכום:** כל מורה ישתף את הצוות בתובנה חדשה שלו לגבי ביקורי בית.



"ביקורי הבית עוזרים לצוות בית הספר להתמודד עם הילד ולקדם את ההתפתחות שלו".

"ביקורי הבית מאפשרים למורה להכיר את הסביבה של התלמיד, להבין איפה הוא גדל ולהתרשם מהיחסים שלו עם האחים ועם ההורים".

"לביקורי בית יש ערך רב מאוד בהכרת התלמיד והוריו, בהבנת הרקע שלו ובחיזוק הקשר עמו".

"שנה בעיה ביישום ביקורי הבית, גם אם אינם חובה, מכיוון שהם נערכים מעבר לשעות העבודה".

"איני יודע עד כמה ההורים שמחים לפתוח את ביתם, זו חידירה לפרטיות...".

"אני רואה בביקורי הבית בעיקר הזדמנות להיכרות עמוקה יותר עם הילד ועם הסביבה שהוא חי בה".

"ההורים הם הפרטנרים של אנשי החינוך בעבודתם עם הילדים, וקרבה בין בית הספר להורים חשובה מאוד להתקדמות הילדים. ההורים יודעים על הילד דברים רבים שהמורה אינו יודע. למשל, ילד בא הביתה ואומר להורים שהמורה לא אוהב אותו, והמורה, האחראי על כל ילדי הכיתה, אינו מודע לזה. לכן חשוב מאוד שתהיה תקשורת כלשהי בין הבית לבית הספר".

"ביקורי הבית יוצרים קרבה בין ההורים למורה, ובמקרים בעייתיים (ביישנות חריגה, תוקפנות וכו') ההבנה ושיתוף הפעולה בין ההורה למורה מקדמת מאוד את הטיפול בילד".

"ביקורי בית הם דבר חשוב מאוד, השאלה איך עושים אותם...".

"צריך לשלב שעות של ביקורי בית במערכת העבודה".

"ביקור בית שנערך על פי צורך מסוים משדר שרק ילד חולה ובעייתי זוכה לביקור בית, ומתוך כך הוא הופך להיות סוג של שיפוט".

"אחד היתרונות הגדולים של ביקור הבית הוא שפתאום פוגשים את המורה בתור אדם, ולא בתור מישהו שעומד מהצד הפדגוגי שממול, ובמסגרת הזו אפשר לדבר אתו על המשפחה ועל הילדים ולא רק על לימודים".

"אני חושב שהביקורים האלה חשובים מאוד, בתנאי שהם נעשים בהסכמה, וההורים מוכנים להזמין את המורים".

"אני חושב שביקור הבית חשובים בעיקר כשילדים נעדרים מבית הספר, בגלל מחלה או מסיבות אחרות".

"אם ההורים והמורים יכירו אלו את אלו קצת יותר לעומק, הרבה מהמלחמות ומהוויכוחים יעלמו, כליל, מתוך תחושת מחויבות, הכרה וכבוד כלשהם".

"היום עבודת המורים תובענית כל כך, והמורה נמצא תמיד בריצה מטורפת. חשוב באמת לעצור. חשוב לפגוש את התלמיד בביתו, ולא לראות אותו רק בתור אחד מתוך השלושים וחמישה שבכיתה. חשוב להעביר לתלמיד את המסר: אני בא אליך, אתה לא רק חלק מתוך הארגון שלי, אלא אני בא אליך הביתה ורוצה להכיר אותך מקרוב. עכשיו אני נותן לך את כל תשומת הלב".

"אני תומך מאוד בביקורי הבית, שלטעמי מטרתם היא להתייחס לילד מעבר לתפקודו כתלמיד בבית הספר. אני חושב שזו צריכה להיות שגרת העבודה של המורים, כחלק מהתפיסה הכוללנית של הילד הלומד בבית הספר. לדעתי רצוי שההסתכלות על הילד תהיה רחבה יותר, והקשר שלו עם המורה יהיה הדוק יותר ופחות ממוקד רק בתפקודו הלימודיים, אלא גם בתחביבים שלו ובחיים שמחוץ ללמידה".



## החלטות הוועדה

1. ועדת החינוך והתרבות סבורה כי על משרד החינוך והתרבות לעודד ביקורי מורים, בעיקר מחנכי כיתות, בבתי התלמידים, וגם לרענן את ההנחיות בעניין זה מדי שנה.
2. הוועדה משוכנעת כי ביקור בית הוא כלי פדגוגי שיש לעשות בו שימוש, ולא רק במקרים של ילד בעייתי או חלילה אסון במשפחה. הביקור חשוב הן למורה להכרת התלמיד והן לתלמיד ולמשפחתו.
3. הוועדה סבורה כי כל ביקור צריך שיהיה בהסכמת ההורים ובתיאום מראש, וראוי כי מנהלי בתי הספר יעודדו הורים להזמין את מחנך הכיתה לבקר בביתם.
4. הוועדה סבורה כי בין השעות המוקצות למחנך למטלות שאינן בכיתה, יוקצה גם זמן לביקורי בית.
5. הוועדה סבורה כי יש לסייע למורים בהכנה לקראת הביקור על ידי הצוות המסייע בבית הספר.

## 2 דנה

### חקר מקור - למידה מהצלחות

#### מטרות הסדנה:

1. ללמוד מהצלחות העבר ומניסיון המורים.
2. לעורר מוטיבציה לעריכת ביקורי בית.
3. להגביר את תחושת המסוגלות לקראת ביקורי בית.

#### קהל יעד: מפגשי יעצות ומפגשי מחנכים

### מהלך הסדנה:






#### שלב א: איסוף חוויות מוצלחות של ביקורי בית מהצוות ושיתוף בקבוצה

נתחיל את המפגש בדמיון מודרך. אפשר להשמיע מוזיקה מרגיעה ברקע. נבקש מהצוות לעצום עיניים, לשבת בנוח להקפיד על נשימות עמוקות ורגעות, ולאט לאט להיזכר בחוויה מוצלחת של ביקור בית משמעותי שחוו כמורים או כתלמידים. נבקש להיזכר באותו ביקור ולהתבונן: מה היה שם, בחוויה הזו? מי ביקר? כיצד התנהג בביקור? מה הייתה תגובת ההורים? מה הייתה תגובת הילד? איך הרגשתם במהלך הביקור ובסופו? מה הפך את החוויה למשמעותית? מה הפך את החוויה למוצלחת? מה אתם חושבים עכשיו, ממרום גילכם, על ביקור הבית שנזכרתם בו? שיתוף במליאה: נזמין את המורים לשתף במשהו אחד משמעותי שנזכרו בו. במקביל נרשום את עיקרי הדברים על הלוח, וכך נאסוף יחד עקרונות וקווים מנחים לביקור בית משמעותי ומוצלח.

#### שלב ב: סימולציות של ביקור בית

- אפשרות ראשונה - צפייה בסרט אפשר להשתמש באחד מהסרטים: כוכבים על פני האדמה, סיכון מחושב, היומן, סאלח שבת. ככל אחד מהסרטים ישנו קטע המתאר ביקור בית ומפגש של בעל תפקיד עם התלמיד וההורה/ קרוב המשפחה.

נצפה בסרטונים צפייה מודרכת ונבקש מהמורים לענות על השאלות:

-  מה הייתה מטרת הביקור?
-  מה חולל הביקור?
-  על מי הייתה ההשפעה החזקה ביותר? מהי?
-  מה אהבתם בביקור?
-  מה הרשים אתכם במיוחד?



מה הרתיע אתכם?

אילו הייתם השחקן שהציג את המורה בביקור הבית, מה הייתם עושים אחרת?

• אפשרות שנייה - משחקי תפקידים

נבקש מצוות המורים לחשוב על הסיטואציה הכי קשה או הכי מביכה העלולה להתרחש בביקור בית, לרשום זאת על פתק ולהניח בסלסילה. לאחר מכן נשלוף באקראי פתק מתוך הסלסילה ונזמין מתנדבים להמחזיז את המקרה המתואר בו. אפשר לעצור באמצע המשחק ולהחליף את השחקנים. לאחר כל מקרה ננתח את האירוע ונאסוף "טיפים" ליישום לקראת ביקורי הבית.

### שלב ג: כלים ליישום

נסיים את המפגש בחשיפת הצוות לכלים שפורטו לעיל: מחוון לביקור בית, הנחיות מסכמות לביקור בית ובנק שאלות ומשפטים לשימוש מושכל במהלך ביקור הבית.

**סבב סיכום:** נשאל - עם איזו ציפייה או תקווה אני יוצא לקראת ביקור הבית הראשון שלי השנה?...

**כמו כן, מומלץ לעיין במאמרים המופיעים בחלק הראשון בחוברת, המתייחסים לשיח עם ההורה ולשיחות אישיות עם התלמיד, ולחשוף אותם לצוות המורים.**

## 5. ביקורי בית בראייה רב-תרבותית

הביקור בבית התלמיד דורש התכוננות בהיבט חשוב נוסף והוא ההיבט הרב-תרבותי.

- יש לתת את הדעת לתרבויות השונות מתוך יחס של כבוד ושוויון ומתוך מתן לגיטימציה לשימור המנהגים של כל תרבות.
- הכרת מנהגי התרבויות השונות תורמת לחיזוק הקשר בין מערכת החינוך והחברה לבין המשפחה, ומשפיעה על הטמעת הערכים ועל תהליך הלמידה וההתנהגות של התלמיד.
- שימור מנהגי המורשת מחזק את הקשר בין דור ההורים לדור הצעירים, מסייע לאינטראקציה ביניהם ומאפשר תחושה של שייכות הדדית מתוך ראיית היתרון שבייחודיות התרבות.
- הנגשה תרבותית מסייעת בקליטה של המשפחה העולה ובהתמודדות עם האתגרים העומדים בפניה.

