



חווית ההצלחה מועטת במסגרות עבודה עם תלמידים בסיכון. לא משום שאין בהן הצלחה אלא משום שחברי הצוות אינם מזהים אותה. הצלחה נרשמת רק כשהיא טוטלית ובהשוואה לאוכלוסייה נורמטיבית. הצלחות חלקיות אינן נחשבות. כך יוצא שבדרך כלל צוות המורים רגיל לחוות כישלון, מה שמגביר מאוד את תהליכי השחיקה והניכור שלו.



קשר אחר - בבית ספר: עיצוב תרבות בית-ספרית שונה בעבודה עם תלמידים בסיכון ובהדרה מיכל ראזר, בועז ורשבסקי, אסתי בר-שדה, עמ' 39-40

המשימה החינוכית המוטלת על כתפי הצוותים החינוכיים בבתי ספר המשרתים אוכלוסיות החוות עוני והדרה חברתית מורכבת ביותר. מאפייני התלמידים ומשפחותיהם והצרכים הנובעים ממאפיינים אלו הם רבים ותובעניים. הפוטנציאל ליצירת והנצחת מעגל הכישלון מרחף בכל פינה. בבתי ספר בהם קיימת תת השגיות מתמשכת הצוותים חווים חוויה של כישלון מתמשך ושחיקה גבוהה המהווים משקולות על כתפיהם ומעכבים את היכולת להוביל את בית הספר לשינוי המיוחל.

מלבד השחיקה הגבוהה, חווית הכשלון טומנת בחובה שתי סכנות מרכזיות. הסכנה הראשונה היא שתהליכים חיוביים ועשייה נכונה שלא מביאים להצלחה הטוטלית המיוחלת, ייפסקו, כיוון שלא יתפסו על ידי הצוות כהצלחות. הסכנה השנייה היא שחווית חוסר ההצלחה המתמשכת תתפתח לשפה של אשמה והאשמה: "שפה המנציחה התנהגויות בלתי מקצועיות פוגעת ביכולת להפיק לקחים ענייניים ומשפיעה לרעה על מורל הצוות ועל תחושת המסוגלות שלו. הנטייה הכללית היא להתעלם מהכוחות, מההצלחות ומהמשאבים שיש לצוות, ותחת זאת להיתפס לחלקים ה"ריקים" והחסרים".

זיהוי הצלחות הצוות, גם אם הן חלקיות, קריטי לחוסן המקצועי של צוות בית הספר וליכולת ההתמודדות שלו. בנוסף, למידה מהצלחות תורמת לפיתוח תחושת המומחיות של הצוות שזוהתה כגורם המנבא החזק ביותר לפיתוחה של תחושת מסוגלות משותפת. תחושת מומחיות מתפתחת כתוצאה מהגדרה משותפת של אתגרים בית ספריים ותהליכי למידה משותפים לשכלול ההתמודדות של הצוות עם האתגרים הללו. למנהיגים החינוכיים תפקיד קריטי ביצירת התנאים לפיתוח תחושת המומחיות באמצעות יצירת מסגרות עבודה בהן הצוותים מתמסרים לשיתוף וחילוץ ידע ומיומנויות רלוונטים להצלחת בתי הספר.

למידה מהצלחות מאפשרת להטמיע בצוות נורמות שיח שהן קריטיות למתן משוב ולתהליכי שיפור, כגון התייחסות לתוכן ולא לאדם, מתן משוב אדיב ומועיל ועוד. קל יותר לתרגל שיח ביקורתי ולא שיפוטי, אך מעמיק, כשהתוכן הוא חיובי. התהליך משרה אווירה נעימה ומאפשר לקדם תרבות צוותית של שיתוף בידע, נדיבות, פרגון ותמיכה הדדית שיגבירו את האמון בקרב הצוות ואת תחושת המסוגלות המשותפת.

הצוותים החינוכיים בבתי הספר של מישרים מתמודדים עם אתגרים רבים הנובעים הן ממאפייני האוכלוסיות אותם הם משרתים והן מחווית הכישלון המתמשך בהגדרתם כתת-משיגים. אף על פי שאיכות המורים היא רכיב בעל השפעה מרכזית על הישגיו החינוכיים של כל מוסד חינוכי, בבתי הספר אלו רכיב זה הוא בעל השפעת מכרעת על היכולת של בית הספר להוביל את תלמידיו להישגים ולשפר את סיכוייהם למוביליות חברתית.



תחושת מסוגלות משותפת היא יותר מסך תחושת המסוגלות האישית שבהן מחזיק כל מורה ומורה בנפרד (Bandura, 1997). היא מבוססת על תפישות חברתיות של יכולות הצוות כולו, ועל הערכה של ביצועי בית הספר בכללותו (Goddard et al., 2000). מורים אומדים את יכולות ההוראה, את שיטות ההוראה ואת רמות ההכשרה והמומחיות של הצוות, כדי לקבוע אם הם מאמינים ביכולת של הצוות לבצע את משימותיו בהצלחה.



על חשיבות בנייתה של תחושת מסוגלות משותפת בקרב מורים | סטפני פירס, 2019

סיפורי הצלחה מהווים מקור השראה ולימוד כי קל יותר להזדהות עם הצלחות ולשהות בהן. למידה מהצלחות מאפשרת גם להעמיק בהבנת הפעולות והאירוע מבלי שהלמידה תתפרש כאיום. כך אפשר להפוך ידע סמוי שיש לפרט, לידע גלוי ומשותף לצוות כולו ולהטמיע ידע ופרקטיקות שירחיבו את מנעד החלופות לפעולה של הצוות.

## למה חשוב לשים לב?

**חשוב לוודא שההצלחות הנלמדות הן אמיתיות ומשמעותיות.** ההצלחות הנלמדות צריכות להיות מבוססות על עדויות אמینות. על פי האטי, הגורם העיקרי לבניית תחושת מסוגלות משותפת הוא עדויות להשפעה. העדויות להשפעה של אנשי הצוות ושל תהליכי ההוראה מחזקות התנהגויות, תחושות, מחשבות ומוטיבציות קבוצתיות. מנהיגי חינוך ממלאים תפקיד מפתח ביצירת סביבה חינוכית מבוססת על עדויות וסביבה שאינה מאיימת.

**דוגמא:** עדויות יכולות להיות שיפור בהישגי התלמידים, תכנון ותוצרים של תכנית עבודה דיפרנציאלית בכיתה, תשובות כתובות של תלמידים לשאלה, השתתפות תלמיד בטקס או ארוע פומבי, תוצר מפעילות שתלמיד נמנע ממנה עד כה, סיכום שיחה עם הורים ועוד.

**חשוב לחקור את ההצלחה ולא להסתפק בחגיגה שטחית שלה.** תהליך הלמידה נועד לחילוץ ידע ומיומנויות שהיוו גורם קריטי להצלחה ודרכי התמודדות עם האתגרים והדילמות שהיו חלק ממנה. עיקר הדיון צריך לעסוק בצמתים המרכזיים ובחילוץ שיקולי הדעת המקצועיים כדי לשכלל את היכולות הצוותיות ולהבהיר שאין ציפייה שכל הצלחה תועתק ותשוכפל, מה שממילא לא אפשרי.

**לצד חגיגת ההישגים, חשוב ללמוד גם את המחיר שנלווה להצלחה והאתגרים שליוו את התהליך.** המתודה המובנית של למידה מהצלחות שפיתח פרופ' יונה רוזנפלד מתייחסת למחירים ולבעיות כ"סוגיות הלא פתורות" שמאפשרות להרחיב את אופק הלמידה והאפקטיביות שלה. ההתייחסות להצלחה באופן מורכב מאפשרת למידה והסקת מסקנות מתהליך העבודה ושכלול שלו לאורך זמן. לשם כך חשוב להתייחס להתמודדות עם האתגרים, לדילמות ולקונפליקטים שעלו בדרך להצלחה.

**דוגמא:** מחירים יכולים להיות התמקדות בקבוצת תלמידים ספציפית, שעות השקעה רבות של המורה, ריכוז משאבים בית ספריים למענה נקודתי ועוד. אתגר יכול להיות מתן תמיכה מקצועית ורגשית להתמודדות המורה עם המשימה.

**חשוב לוודא שלא נוצרת ציפייה לשתף רק בהצלחות על חשבון חשיפה ועיסוק מתמיד גם באתגרים, בעיות או כשלונות.** תחושת המסוגלות המשותפת נבנית מהיכולת ללמוד יחד את התהליכים המתרחשים בבית הספר. הנטייה הטבעית בבתי ספר תת-משיגים היא להציף תסכולים וכשלונות ולכן מודגשת כאן הלמידה מהצלחות כדרך שיטתית.

## לקריאה נוספת:

**תחושת מסוגלות משותפת - מה זה ולמה זה חשוב לנו?**

**למידה מהצלחות - לומדה של משרד העבודה והרווחה להיכרות עם המתודה שפיתח פרופ' יונה רוזנפלד**