

## הגדרת המטרה



**לכל מי שהשיג הישגים גדולים הייתה מטרה גדולה.  
הוא כחר יעד שהיה זכוה, כזה שראה לפעמים בלתי אפשרי.**

(אוריסון טוֹט מרָגֶן)

**ה**מטרות אינן דומות בכל בתי הספר, כפי שמטרות ההורים שונות מבית לבית. על אף שכל בתי הספר כפופים לאותו משרד חינוך ולאותה מערכת סטטוטורית, יהיו בתי הספר שונים בשל תפיסות העולם של ראשי הרשויות, המנהלים והמורים.

כך גם לא יהיו כל הבתים דומים. על אף שכולנו רוצים את טובת ילדינו, השכלתם ורווחתם, יהיה אורח החיים בכל בית שונה, משום שסגנון ההורות והסמכות יקבעו את ההתנהלות, האווירה וסדר היום. בתי ספר פועלים תוך פיתוח תפיסה מסוימת וייחודיות. אם כל המורים וההנהלה יפעלו על פי התפיסה, יהיה זה בית ספר טוב ובריא בזכות הסדירות, האחידות והעקביות. ילד שלומד בבית ספר בו המטרות, הכללים ועולם הערכים ברורים ונהירים לכול, יקבל תשתית מצוינת למגוון רגשות חיוביים שיעניקו ביטחון, רוגע ושלווה. אין כאן כוונה לפגוע בלגיטימיות של השונות בין המורים או למנוע חלילה ממורה לבטא את אישיותו. היותנו הורים ואנשי חינוך אינה מבטלת את מי שאנחנו. יחד עם זאת, עלינו לזכור שאם כל הורה ימשוך לכיוון אחר,

או כל מורה יפעל בדרכו ועל פי הבנתו בלבד, ישררו כאוס ובלבול בחיי הילדים, ואלה יפתחו חוסר אונים ופגיעה בתחושת הביטחון שלהם. לעיתים, בתוך בית הספר יכוונו מורים שונים למטרות מעט (או הרבה) שונות. היעדר אחידות ועקביות עלול לבלבל ולערער את תחושת המוגנות של הילד. יתר על כן, כשהבית ובית הספר משדרים סדרי עדיפות שונים בכל הקשור למערכת הערכים, יחוש הילד בלבול, תסכול וייאוש. הוא עלול לא לענות על הציפיות של דמויות משמעותיות בחייו, כמו המורה וההורה.

דוגמה לכך היא המחקר שערכתי במסגרת עבודת הדוקטורט. ביקשתי מהורים יוצאי אתיופיה וממורים במערכת החינוך לדרג בסדר יורד אילו תכונות לדעתם על בית הספר לפתח בקרב התלמידים. התכונות התחלקו לשתי קבוצות. הקבוצה הראשונה הייתה של תכונות הקשורות לרכישת ידע (חוכמה, חריצות) ולמנהיגות, ובקבוצה השנייה נכללו תכונות התנהגותיות (יושר, אמירת אמת, דחיית סיפוקים). נמצא שהורים יוצאי אתיופיה מצפים שבית הספר יפתח אצל ילדיהם תכונות שיובילו להצלחה בלימודים ולמנהיגות, בעוד המורים הציבו בראש הדירוג את התכונות ההתנהגותיות.

יוסי הוא ילד בן תשע. בבית, הוריו פועלים למענו בכל תחום, ככל יכולתם. הם נענים לכל בקשה שלו ולפעמים מהנדסים את הסביבה הביתית כדי שיהיה לו נוח. הוא כמעט לא מקבל סירוב ולא נתקל באכזבה או פוגש במצבים שמפתחים תסכול. אבל בבית הספר שיוסי לומד בו הסביבה אינה מותאמת רק לרצונותיו. שם הוא נאלץ לקבל מדי פעם סירוב לרצונותיו, להעדפותיו ולבקשותיו. יוסי אינו מורגל בהתמודדות עם אכזבות וסירוב. הוא לא יודע להתמודד עם התסכול המתפתח בו ומתבטא בהתפרצויות זעם.

הפער שיוסי נחשף אליו ברמת ההיענות לצרכיו, פגע בו מאוד. מאוחר יותר, שיתוף פעולה בין יועצת בית הספר לבין ההורים הניב טיפול והדרכה הורית שסייעו ליוסי להתמודד עם מצבי תסכול ולמתן דרמטית את התפרצויות הזעם שלו.

לצערנו, לא תמיד יודעים המורים וההורים להתמודד עם ההבדלים ביניהם ועם תפיסות העולם הסותרות שלהם. לעיתים מובילים הבדלי התפיסות לחילוקי דעות ואף לעימותים. במצב זה תחושת המוגנות של הילד נפגעת. לא רק בגלל המחלוקת, אלא בגלל אי יכולת של המורה וההורה להוות מודל לחיים בשלום עם אנשים המחזיקים בתפיסת עולם שונה.

הגדרת מטרה, תיאום ציפיות וחידוד יעדים הם כלי עבודה ומנגנון שמירה. כך ההורים והמורים יודעים לאן הם מכוונים, והתלמידים זוכים לביטחון ולחוייית מוגנות. קשיים תמיד יהיו. יחד עם זאת, עלינו לזכור כי הקשיים בולטים ומפריעים באופן משמעותי בעיקר כשאנו מסירים את העיניים מהמטרה. אני אוהב להמחיש רעיון זה באמצעות ריצת המשוכות. זוהי ריצה תחרותית הדורשת ריצה מהירה עם קפיצה מעל משוכות (מכשולים בגובה 84-110 ס"מ). ספורטאי שמפיל את המשוכה בדרך לנקודת הסיום – נפסל. במצב זה על הרצים לדלג בבטחה מעל המשוכות (הקשיים) ולמהר להגיע אל נקודת הסיום (המטרה).

עבודת המחנך נעה על הציר פיקוח-פיתוח. ההקפדה על כללי המשמעת והסדר, שמירה על החוק, דאגה לבריאותם של התלמידים והתנהלות אחראית למניעת התנהגויות א-סוציאליות, הן כלי חיוני בעבודתו. לצד אלה פועל המחנך לפיתוח יכולותיו של החניך, מיצוי כישוריו, מסוגלותו ויכולותיו החברתיות, הלימודיות והרגשיות.

אם נבחן את המטרות הללו, נבחין שגם ההורה מכוון למטרות דומות. דומות, אך לא זהות, ובמקרים מסוימים אפילו שונות בתכלית. ההתמודדות עם השונות, המערימה קשיים ומתחים, היא מבחן הברגרות האמיתי של המורים וההורים. האם המורים וההורים יעמדו באתגר, יתגברו על המשוכות ולא יסירו את עיניהם מהמטרה?

בתקופת ההתמודדות עם וירוס הקורונה למדו התלמידים במשך תקופה ארוכה בבתיהם באמצעות תוכנת הזום. מנהלת בית הספר דרשה שגם בבית ישבו בזמן השיעור ליד שולחן (ולא על הספה או על המיטה) ויהיו לבושים בחולצה עם סמל בית הספר. יוני ושלוּמית,

ההורים, לא הבינו מדוע מנהלת בית הספר מקפידה על לבישת חולצת בית ספר בשעה שהתלמידים לומדים מהבית. הם אף הביעו את מורת רוחם בקבוצת הוואטסאפ של ההורים ואפילו אפשרו לבנם להישאר לבוש בפיג'מה. המורה נזפה בתלמיד ורשמה לו הערה. ההורים הגיבו בהודעה זועמת למורה ובמכתב למנהלת. בלי משים, יוני ושלומית הסירו עיניים מהמטרה! המטרה של ההורים והמורים בתקופה מאתגרת זאת של ימי הקורונה הייתה לשמור על שגרת לימודים, על סדר יום לתלמידים ומפגש חברתי, אף שהוא מתקיים באמצעות הזום. האם "העניין העקרוני" הצדיק הקרבה של רווחת הבן והצבתו בעמדה לא נוחה מול המורה ודרישות בית הספר?

אחד הנושאים שעומד לעיתים בסלע המחלוקת וגורם להורים או למורים להסיר עיניים מהמטרה ולהתמקד בעניין שנראה להם עקרוני, הוא שיעורי הבית. מורה עשוי להאמין שהקפדה על הכנת שיעורי הבית היא חלק מהאחריות ההורית. לעומתו, יתכן שההורה מאמין ופועל לפי הגישה ששיעורי הבית הם עניין שבין המורה לתלמיד.

ישנם עובדי חינוך והוראה שתחום הפיקוח חזק יותר באישיותם. הם מצליחים לאכוף כללים, להנחיל כללי משמעת ברורים וליצור בסביבתם מחויבות של התלמידים לשמירה על תקנון בית הספר ועל כבוד החברים והסגל החינוכי. לעומתם, ישנם אנשי חינוך שתחום הפיתוח חזק יותר בעבודתם והם מצליחים להביא את תלמידיהם למיצוי יכולות וכישורים. המורים הללו מעצימים את תלמידיהם ומתווכים בינם לבין פעילויות ואנשים שיובילו לפיתוח תחושת המסוגלות הרגשית, החברתית והאקדמית שלהם.

מובן שאיש חינוך שמסוגל להוביל את תלמידיו תוך מתן תשומת לב וחשיבות גבוהה לשתי הנקודות, ייצור איזון מצוין בציר פיקוח-פיתוח ויחשב לאיש חינוך טוב מאוד. יחד עם זאת, גם מחנך שידע לזהות את התחום הפחות חזק שלו בציר פיקוח-פיתוח וימצא גורם אחר שיסייע בידו לחפות על "חולשתו", יהיה בעיני איש חינוך טוב מאוד.

בבית, התחומים הללו יבואו לידי ביטוי בסגנון ההורות, במודעות לחשיבות האיזון ובהגדרה ברורה של המטרות והיעדים. כך למשל יהיו ההורים חלוקים בדעתם בנושאים רבים. למשל, בתגובה המתאימה כשהאחות בת השנתיים מפריעה לבן בכיתה א' להכין את שיעורי הבית ואף קורעת לו את המחברת. מחלוקת אחרת יכולה לצוץ בנוגע לתגובה הרצויה של הילד כשחוטפים לו צעצוע בגן. אחד ההורים יציע לחטוף חזרה והאחר יעודד הבלגה או פנייה לעזרת הגננת. מסרים סותרים יבלבלו את הילד והוא עלול להיות בתחושה שלא זכה לסיוע שציפה לו מההורים.

אחת הדוגמאות הבולטות להצבת מטרה שיש בה חזון, שאיפה לשינוי, אומץ ומנהיגות היא סיפורו של הכפר הירוק. בתחילת שנות ה-2000 היה הכפר הירוק בית ספר עם הישגים נמוכים. 10% בלבד מתלמידיו יצאו ממנו עם תעודת בגרות, הפנימייה התקשתה להגיע לתפוסה מלאה וגם המצב הכלכלי לא היה מזהיר.

הספר "כן זה אפשרי" שכתב שוקי שטאובר (יצא לאור ב-2020), מביא את סיפורו של הכפר הירוק ומצוטט בו אחי, המנהל החדש ד"ר קובי (סיסקו) נווה: "הכנתי תוכנית מפורטת לחמש-עשרה שנה, מכפר נוער מתויג לכפר נוער ממותג." התוצאה לא איחרה לבוא: הכפר הירוק היה לבית הספר המבוקש בישראל, לומדים בו אלפי תלמידים עם הישגים גבוהים במיוחד ומצבו הכלכלי טוב מאי-פעם.