



פרוטוקול מְכוּוֹן

מבוא:

היום נתוודע לכלי, או בעצם לנוהל עבודה המתאים לכל מצב בו אנו רוצים ליצור דפוסי פעולה יעילים ואפקטיביים בקבוצה, שיאפשרו למידה של דרכי פעולה שונות, חקירה וניתוח של קשיים ובעיות בהם נתקלו חברים בקבוצה, כמו גם בחינה של פתרונות שנמצאו תוך כדי ההתמודדות עם הקשיים.

הרעיון הוא פשוט: לעזור לחברים בחשיבה ובחינה של דברים תוך התמקדות בנושא/שאלה/דילמה שהם מעלים. השאלה היא איך עושים זאת באופן שיקל על המציג להציג את הנושא או הדילמה, (לעיתים מדובר ממש בחשיפת בעיה), ועל המשתתפים האחרים להתמקד ללימוד מעמיק של הנושא, או להתגייס לבירור הדילמה/הבעיה ולמתן משוב רלוונטי שיענה על צרכי מבקש המשוב.

הכלי נקרא פרוטוקול מכוון – או בשמו האחר – חברות ביקורתית.

למה חברות: מכיוון שכולנו נרתמים לעזרת חבר/ה שלנו בנקודה בה הוא מבקש אותנו לעזור, כאשר נקודת המוצא היא שמציג הדילמה הוא בסדר, עושה את עבודתו נאמנה, ומצליח. בקשת העזרה הנה אות לאמון שהוא רוחש לנו, כחברים המתמצאים בתחום ושותפים למשימה, ולנכונות שלנו להתעמק בשאלה המטרידה/מעסיקה אותו. גם כאשר הדיון מתבסס על הצגת יישום מהשטח, כפי שנעשה היום, ישנה מידה של חשיפה שהמציג נענה לה מתוך אמון ברצונם של חברי הפורום ללמוד מהדומה המוצגת, ובטחון שאיננו נשפט על ידם.

למה ביקורתית – כי מה שמתבקש כאן זו בחינה מדוקדקת של הדברים וחשיבה מה ניתן ללמוד מהנושא המוצג, מה עשוי להיות המקור לדילמה, מה ניתן לעשות, כיצד ניתן לשפר וכו' – כל אלה שאלות המזמנות חשיבה ביקורתית.

למה מכוון: מכיוון שאיננו מדברים על ביקורת בנוסח ביקורת תאטרון או קולנוע, שהמוצר מוגמר והמבקר חורץ דין לטוב או לרע. כאן, הכוונה היא לעזור לחבר לעשות תיקונים כאלה ואחרים באופן הפעולה שלו, על מנת לשפר את ביצועיו. כמו כוונן עדין של קליטת תחנה ברדיו או בטלוויזיה. אתה בכיוון, אתה רואה תמונה/שומע צליל, אבל אתה חושש שאולי יש אילו שהן הפרעות. אולי משהו מפריע לך, או שאתה מבקש לבדוק אם יש אילו שהן הפרעות הנעלמות מעינך/אזנך. כעת כולם בודקים יחד אתך, ואם יש צורך, מסייעים לך בכוונן של התמונה/תחנה.



דיון מכוון – הצגת דילמה

סדר יום של הליך דיון הפוננון/ פרוטוקול מכוון (tuning protocol)

1. הקדמה 10 - 5 דקות

- המנחה מציג בקצרה את מטרת הדיון, את נורמות הדיון ואת סדר הדיון.
- המשתתפים מציגים את עצמם בקצרה (אם מדובר במשתתפים שאינם מכירים)

2. הצגת בעל הדילמה: המורה/הצוות/בעל התפקיד הפונה לפורום

20 – 30 ד'

- רקע והקשר הנחוצים להבנת הדילמה: נתונים רלוונטיים, התלבטויות, כיווני חשיבה ועשייה עד כה הקשורים לנושא המועלה, העשויים להמחיש ולהבהיר את הרקע לשאלה.
- אם המציג רוצה, הוא יכול להפנות לפורום שאלה ממוקדת לשלב ההתייחסות. בשלב זה המשתתפים שותקים.

3. שאלות הבהרה 5 דקות מקסימום

- המשתתפים שואלים אך ורק אם משהו בשאלה או בהקשר שלה איננו ברור להם מספיק.
- המנחה ישפוט אילו שאלות אינן שאלות הבהרה בלבד, ומתאימות יותר לשלב המשלב שאלות כאלה הוא יבקש להשהות עד לסבב ההתייחסות המרכזי.

4. הבהרות

המציג מתייחס עונה לשאלות הבהרה, המנחה והמציג מוודאים הבנה.

5. שקט של שהייה לחשיבה על התייחסות לדברים שהוצגו 3 דקות

המשתתפים יחשבו (חלקם עשוי לבחור לרשום לעצמו הערות), מה הם רוצים לתרום בשלב ההתייחסות.

6. סבב התייחסות מרכזי: משתתפים 20 – 30 דקות

כל משתתף מוזמן להתייחס לדילמה המוצגת, ניתן להתייחס בכמה אופנים: התייחסות למציג הדילמה: לתחושות שהוא משדר סביב ההתמודדות עם הדילמה, לקשיים שהוא עלול לחוות, לנכונות להפתח ולהציג את הדילמה שלו בפני הקבוצה כולה. דגש על עידוד וחיזוק המציג.

התייחסות לדילמה: הצעות, רעיונות, כיווני חשיבה נוספים.

בשלב זה המציג שותק.



5 דקות

7. תגובה: "מה לקחתי איתי מהמפגש"

- מציגי הנושא מגיבים להתייחסויות על פי בחירתם.
- המשתתפים שותקים.
- המנחה עשוי להתערב כדי למקד את התגובה, להבהיר וכו'.

8. שיחה פתוחה: שלב אופציונלי, בו המציג והמגיבים יכולים לדבר באופן זורם, ללא זכות (או חובת), השתיקה. (20 ד')

10 דקות

9. דיון על התהליך (debrief)

רפלקציה על הפרוטוקול ככלי להבניית דיון שמטרתו למידה

- המנחה יתחיל עם מציגי הבעיה (איך אתה משווה את ההתנסות הזו עם הציפיות שלך?)
- בהמשך דיון פתוח על ההתנסות.
- תסכולים, אי הבנות וכו', כמו גם תגובות חיוביות שהמשתתפים התנסו בהם.

הערה: קיימים פרוטוקולים רבים המכוונים לדיונים שונים – בירור דילמות, ייעוץ בבעיות, מעקב מתמשך אחר ביצועים, וכו'. הפרוטוקולים שונים זה מזה בסדר הדיון ושלביו, אולם כולם זהים בהבניה הברורה של השלבים השונים, הקפדה על לוח הזמנים, מיקוד ההתייחסות והתאמתה לשלב בו מדובר. כל אלה מכוונים על מנת להבטיח כי אנו אכן מבינים היטב את הסוגיה המוצגת לפני שאנו מחווים דעה, שאנו מקפידים להתייחס לסוגיה ממגוון היבטים, שאנו מכוונים למה שאנו אמורים לעשות בכל שלב ושלב: ללמוד, להקשיב, לסייע, לייעץ, כל דבר בעתו. במילים אחרות, שאנו מצליחים לנהל דיון יעיל ואפקטיבי, ואולי אף מצליחים לקיים הלכה למעשה את מה שכולנו מעוניינים בה תמיד, אך לא תמיד מצליחים להביא לידי יישום: תרבות דיון.



בין חברים: נורמות לחקירה וניתוח

זה לא קל להיות גם ביקורתי וגם חברי כשעובדים בשיתוף פעולה לשיפור ביה"ס. להלן כמה נורמות שגובשו על ידי מורים המשתתפים בקואליציה של בתי ספר מהותיים על מנת לעזור לחבריה לחקור ולנתח את עבודתם.

- **תארו רק מה שאתם רואים.** אל תנסו לתאר מה שאינכם רואים. הביעו את מה שאינכם רואים בצורה של שאלות.
- **התגברו על הדחף להציע פתרונות** עד שאתם מרגישים נוח מספיק עם המידע, מה הוא אומר ומה איננו אומר. (עד שאתם מרגישים בטוחים מספיק בהבנתכם את המידע שבידיכם)
- **הציפו את זוויות המבט והניסיון** שאתם מתבססים עליהם בניתוח שלכם. צוותים אפקטיביים הופכים זאת לנקודות חוזק.
- **התאמצו להבין הבדלים בתפיסה לפני שאתם מנסים ליישב אותם.** הסכמה מוקדמת מדי עלולה לפגוע בעומק ובהיקף של הניתוח. שמעו את כולם.
- **שאלו שאלות כאשר אינכם מבינים.** חפשו תשובות יחד.
- **הציפו הנחות מוקדמות והשתמשו במידע כדי לאתגר אותן.** חפשו באופן פעיל הן אחר עובדות התומכות והן אחר עובדות המערערות את מה שאתם מאמינים שהוא נכון.

משוב בשלושה טעמים: חם, קר, קשה.

- מורים בבתי ספר מהותיים אימצו מושגים שהוצעו על ידי חוקר החינוך ג'וזף מקדונלד. בהתייחס למשוב שהם נותנים זה לזה במהלך מפגשי החשיבה והניתוח המכונים "פרוטוקולים" (ש"פרוטוקול מכוון" הוא רק אחד מהם), המורים לעיתים קרובות מסווגים תגובות בדרכים אלה:
- **משוב "חם"** מורכב מאמירות תומכות ומעריכות לגבי העבודה המוצגת. (תגובה של תמיכה עניינית בתוצר המוצג, אופן העבודה ומכלול ההיבטים של עבודת המורה כפי ששוקפו בהסברים שלו ובדוגמאות לתוצרי תלמידים, אם הוצגו. משוב של אישור והסכמה) (כובע צהוב)
 - **משוב "קר"** או מרוחק יותר, מציע דרכים חלופיות לראות ולפרש את העבודה המוצגת. **מציג שאלות**, מציב סימני שאלה כזרזים לחשיבה נוספת ואחרת על המידע. (כובע ירוק)
 - **משוב "קשה"** מאתגר ומרחיב את החשיבה של המציג. מעלה חששות, מנסה לאתר סכנות ובעיות. (כובע שחור)