

# הפיל או הפוליטיקה שבחדר

כלים להתנהלות במוסדות  
חינוך בזמן קיטוב פוליטי



## הפיל או הפוליטיקה שבחדר המורים

משל ידוע של המיסטיקן המוסלמי רומי מתאר עיוורים הממששים ומבקשים לתאר פיל. כל אחד מהם נוגע בחלק אחר בגופו של הפיל והם מתארים אותו בצורה שונה לחלוטין. הם אינם מצליחים להגיע להסכמה בשאלה איך נראה פיל. משל זה תמיד מתאים לתיאור האופן שבו אנו רואים את המציאות – כל אחד ואחת רואים אותה מנקודת מבט שונה – אך נדמה שהיום הוא משקף את המתרחש יותר מאי פעם.

### תמיד יש "פילים בחדר" שאנו חוששים לדבר עליהם ולגעת בהם במערכת החינוך, אולם נדמה שהפיל הפוליטי בימים אלה גדול מאי פעם.

הפיכה משטרית או רפורמה משפטית? כל אחד מהניסוחים הללו טומן בחובו השקפת עולם משלו, הזדהות עם עמדות פוליטיות מסוימות ותחושות עזות של איום וכעס. צוותי החינוך מתמודדים עם הסערה הפוליטית והחברתית המתחוללת בעת הזו במקומות ובאופנים שונים: בוויכוחים בין עמיתים בחדר המורים והמורות, בוויכוחים בין התלמידים בכיתה, בשאלה מה יש להכניס אל בין כותלי בית הספר ובאיזה אופן ובשאלה אם לנקוט פעולה כלשהי או להימנע מכך.

דילמות אלה חוזרות ומציפות את סוגיית הקול של העוסקים והעוסקות בחינוך. השמעת קול אותנטי מספקת צורך אנושי חשוב בביטוי עצמי ובהטבעת חותם אישי, והיא יסוד חשוב במנהיגות חינוכית. הצורך הזה מתעצם כאשר מדובר בנושא הנוגע בלב-ליבם של ערכינו ושל זהותנו. נקיטת עמדה בסוגיות ערכיות ופוליטיות – למשל בימים אלה ביחס לרפורמה/מהפכה המשפטית ולמאבק נגדה – מצד העוסקים והעוסקות בחינוך, הן מתוקף צו מצפונם והן מתוקף תפיסת תפקידם, היא פעולה ראויה, לגיטימית ואף מבורכת. אולם, לעיתים הרצון לבטא את הקול מתנגש עם שיקולים שונים העשויים לנבוע ממקור פנימי או חיצוני, כגון ציפיות ונורמות חברתיות, תפיסת התפקיד, שיקולים מקצועיים כגון פגיעה ביחסים עם עמיתים או עם תלמידים ותלמידות בכיתה, היווצרות ניכור ומתיחות ועוד.

**המדריך נועד** לשמש כלי בידי צוותי החינוך אל מול המחאה והשסע הפוליטי. זאת מתוך תפיסה כי דווקא בתקופה כה סוערת, שבה התלמידים והתלמידות חשופים לשיח מתלהם ולמידע חלקי ואף שקרי, חשובה השמעת קול ערכי, אחראי ובונה של מחנכים ומחנכות.

### המדריך כולל תובנות והמלצות בשלוש סוגיות:

**01 כיצד משפיע עלינו המשבר? הכוחות הפסיכולוגיים המעצבים את תפיסותינו ואת התנהגותנו בעת הזו.**

**02 כיצד ניגשים לנושא? בין קול העצמי לקול התפקיד החינוכי.**

**03 מה לעשות? המלצות להתנהלות מול הצוות החינוכי.**

המדריך נכתב במרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי, ארגון אקדמי-חברתי המשותף לאוניברסיטה העברית. המרכז מקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות השונות בחברה הישראלית, תוך יישום ידע מתחום הפסיכולוגיה החברתית הנוגע ליחסים בין קבוצות.



## 01 כיצד משפיע עלינו המשבר?

למצבי קונפליקט ומתיחות פוליטית נודעת השפעה רבה על האופן שבו בני אדם חווים, תופסים ומפרשים את היחסים בין הקבוצות המסוכסכות. שני רגשות דומיננטיים משפיעים על כך:

### תחושת איום

במצב הנוכחי מתחדדות מאוד הזהויות הייחודיות שלנו וגוברת הנטייה לסווג את עצמי ואת הזולת ל"אנחנו" ו"הם", ובמושגים הפסיכו-חברתיים – ל"קבוצת הפנים" לעומת "קבוצת החוץ". סיווג זה נובע מהצורך האנושי הבסיסי לחוש שייכות וכן מהרצון לראות את עצמנו ואת הקבוצה שלנו באור חיובי ומוסרי. הבעיה היא שראייה זו מגבירה נטייה לתפוס את קבוצת החוץ – מי שאינם אנחנו – כהומוגנית וכשלילית. נטייה זו אינה מאפשרת להקשיב בפתיחות לצד האחר, לעיתים עד כדי דה-לגיטימציה שלו. הפערים בין תפיסות העולם והערכים של הקבוצות השונות מעוררים תחושת איום בכל קבוצה כשלעצמה. אנו חשים שנשקפת סכנה לערכינו, לתפיסות העולם שלנו ולתרבותנו. בקרב כל קבוצה עולה התחושה שחיים משותפים עם הקבוצה השנייה (קבוצת החוץ) יפגעו במוסר, בסטנדרטים, באמונות ובעמדות של חבריה וחברותיה. כך מרגישים בימים אלה רבים מהתומכים בשינוי המשטר ביחס למוחים על שינויים אלה, ולהפך.

חויית האיום עשויה להניע אנשים לפעולה מיידית. למשל, המתנגדים והמתנגדות לשינוי המשטר חשים צורך מוגבר להתריע על הסכנה המתקרבת ולהציף את חששותיהם מהתפתחות מהלכי החקיקה. הם עשויים להתלבט אם להשתתף בפעולות המחאה ואם להיעדר מעבודתם כדי להשתתף בהן. מנגד, התומכים בשינוי המשטר חוששים שאין די בכוחה של הממשלה לממש את פעולותיה, וכי עמיתיהם המוחים הם שמערערים את מערכות השלטון. שתי הקבוצות חוששות מהידרדרות לאלימות שתשפיע גם על היחסים ביניהן, על התלמידים והתלמידות ועל החברה כולה.

### כעס

המשבר החברתי והפוליטי שבו אנו נתונים מציף תחושות קשות של תסכול וכעס – תגובה אנושית, טבעית ומובנת. כעס נתפס כרגש נפיץ ומערער. כצוותי חינוך, אנו עסוקים תכופות בוויסות הכעס ובניהולו. רוב השיחות שלנו עם התלמידות והתלמידים לגבי כעס נסבות על האופן שבו מנהלים אותו, מביעים אותו ומציבים לו גבולות. כעס נתפס ככוח מפרק ומרחיק גם ברמה החברתית. לכן לעיתים קרובות אנו נוטים להשהות ואולי אף להשעותו מהשיח.

הפסיכולוגיה החברתית מציעה לנו זווית נוספת להתבוננות בכעס. הוא אמנם עלול להיות כוח מפרק ומשתק, אבל הוא גם עשוי להיות כוח מניע וכוח בונה. **למעשה, כשאנו כועסים אנו מבטאים שלושה דברים:**

« כעס אומר שאכפת לנו. כעס מתעורר כשיש לנו עניין במצב ובחברה, אך כשאנו אדישים איננו יכולים לכעוס. כעס הוא ביטוי לרלוונטיות. המצב רלוונטי לנו, קשור אלינו ומניע אותנו לרגש ולפעולה. רלוונטיות היא יסוד חשוב בפעולה החינוכית. אנו שואפים שהתוכן החינוכי יהיה רלוונטי לתלמידים ולתלמידות וקשור לחייהם.

« כעס אומר שאנו מזהים שמצב מסוים אינו כשורה. אנו מכירים בעוול מסויים שנגרם לנו או לאחרים, אנו רואים שדבר-מה (חשוב!) במציאות לקוי, ואנו מזהים שדבר (יסודי!) זה מצריך תיקון.

« כעס אומר שאפשר לתקן את הליקויים במצב. כעס הוא רגש אקטיבי ולא פסיבי; הוא טומן בחובו רצון לפעול ולתקן. בשונה מייאוש, המתעורר כשהמצב נתפס כאבוד או כבלתי פתיר, בכעס טמון גרעין של אמונה בשינוי וביכולת לשנות. לכן יש לראותו כרגש בונה ולא מפרק, המניע אותנו להיות אקטיביים ולנקוט פעולה אל מול המצב המכעים.



גם אם בימי שגרה איננו תופסים את הפעולה של "לעורר כעס" כמשימה חינוכית או כמשימה המקדמת חיים משותפים, חשוב לזכור כי לכעס תפקיד חשוב ככוח מניע בתיקון החברה. כעס עשוי לפעול בדרך דו-כיוונית: אם מניחים לו להשתולל ללא עיבוד או ללא ויסות, הוא עלול לחולל הרס, אבל ניתן לתעל אותו לכיוונים בונים שיובילו לתיקון החברה – וזה לב המשימה החינוכית בימים אלה.

## 02 ניצד ניגשים לנושא? בין קול העצמי לקול התפקיד החינוכי

כאמור, תקופה זו גדושה בתחושות עזות של איום וכעס המציפות אותנו וזורעות בלבול. אף על פי כן, דווקא משום כך חשוב לעצור ולבחון איזה קול או איזו אמירה חשוב לנו להשמיע בפני קהילת בית הספר בעת הזו. מה חשוב לנו לומר לתלמידים, לתלמידות, להורים ולצוות דווקא עכשיו.

התבטאות שלנו היא איתות נורמטיבי לקהילה והיא מסמנת מרחב וגבולות לשיח ולעשייה החינוכית ולמהלכים שאנו רוצים להוביל בבית הספר. מהלכים אלה כוללים הן עבודה עם צוות החינוך ומולו והן עבודה של צוות החינוך בכיתות.

**האמירה אינה אמירה אחידה – כל מנהל ומנהלת ואמירתם. כדי לסייע בגיבוש האמירה יש להקצות מקום לשני קולות של המשתתפים והמשתתפות בצוות החינוך:**

הקול האחד הוא "קול העצמי" – העמדות, הדעות, הרגשות והתחושות כאדם פרטי. יש לנו צורך אנושי חשוב בביטוי העצמי בעבודתנו, על אחת כמה וכמה כאנשי חינוך. הצורך הזה מתעצם כאשר מדובר בנושא הנוגע בלב-ליבם של ערכינו ושל זהותנו.

הקול השני הוא "קול התפקיד" – קולנו כמנהלים ומנהלות, כמורות ומורים וכצוותי חינוך בכלל. בכל קהילה ומוסד שורר מגוון של דעות גם (ובעיקר) בנושא הרפורמה המשפטית או ההפיכה המשטרית. חשוב להכיל דעות שונות ומגוונות אלה באמירה הארגונית.

**להלן שני תרגילים עשויים לסייע ל"קול התפקיד" ולהעמיק אותו:**

**א** סמנו שני פעלים (בלבד) המבטאים את הפעילות החינוכית החשובה ביותר בעיניכם בימים אלה (לדוגמה: להתריע, לאחות, לגונן, לאפשר, להחזיק...).

**ב** ענו על שאלות ביחס לקהילת בית הספר, למגוון שבה ולדינמיקה המאפיינת אותה.

**ביחס לקהילת בית הספר:**

« לאיזו קהילה או לאילו קהילות מיועדת האמירה (מורים, מורות, תלמידים, תלמידות, הורים ועוד)?

« מהי הסביבה המוסדית שלי (רשות מקומיות, רשות מקצועית אחרת, מנהלות עמיתות ועוד)?

« מה מאפיין את הסביבות הללו בתקופה הזו? מהם האתגרים שעולים בהן כעת?

« למה זקוקים התלמידים והתלמידות שלי בעת הזו?

**ביחס לחדר המורים והמורות:**

« מהם הקולות הדומיננטיים (בעד ונגד מהלכי הממשלה, בעד ונגד הידברות בין הצדדים ועוד)?

« מה הדינמיקה הדומיננטית (התנגשויות ויכוחים, שתיקה רועמת שמתחתיה זרמי כעס, אדישות, מבוכה ועוד)?

« האם חדר המורים חצוי או ניכרים בו רוב ומיעוט ברורים?

« למה זקוקים המורות והמורים שלי בעת הזו?

המצב הנוכחי מעצים מתח מסוים בין שני הקולות הללו. הן התפקיד שלנו והן אנו עצמנו נוכחים כל העת בוויכוחים בין עמיתים על השאלה מה אמור להיכנס לכיתה ולחדר המורים ועל השאלה אם לנקוט פעולה כלשהי אם לאו. יש המעדיפים להפריד בין שני הקולות הללו ולא לאפשר לעמדות האישיות לחצות את שער בית הספר, ויש שחשים שדווקא בעת הזו חשוב שנשמיע את עמדותינו האישיות במסגרת תפקידנו.

**בין שתי הבחירות הללו יש עוד שלל בחירות ודרכי פעולה. המשותף לכולן הוא, שבכל דרך שבה נבחר אנו מחזיקים את שני הקולות, את שתי הזהויות הללו – התפקיד והעצמי.**

### 03 מה אפשר לעשות? המלצות להתנהלות מול צוות החינוך

**הכרה בתחושת האיום (ראו לעיל בסעיף 1)** – חשוב להתייחס בהבנה לתחושות האיום שחשים נשים ואנשים שונים בעת הזו. הכרה בתחושות אלה מספקת צורך רגשי חשוב של האנשים ועוזרת להם לדבר על המצב באופן בונה יותר.



**מתן לגיטימציה להבעת כעס** – לגיטימציה להבעת כעס היא השלב הראשון והחשוב בעיבודו. חשוב להכיר בעובדה שאנשים כועסים ויש לאפשר להם להביע את תחושותיהם כדי שהדברים לא יישארו מפעפעים ובווערים מתחת לפני השטח.



**מתן לגיטימציה להבעת עמדה** – כאמור, נקיטת עמדה בסוגיות ערכיות ופוליטיות – כגון ביחס לרפורמה המשפטית או המהפכה המשפטית ולמאבק נגדה בימים אלה – מצד הנמנים והנמנות עם צוותי החינוך הן מתוקף צו מצפונם והן מתוקף תפיסת תפקידם החינוכי, היא פעולה ראויה, לגיטימית ואף מבורכת.



**הדגשת הזהות והמטרות המשותפות כאנשי חינוך** – הן האמירה של הארגון והן המעשה החינוכי מכוונים לקהילת בית הספר. לקהילה זו זהות משותפת, ודווקא בעת הזו – עת של פילוגים, ויכוחים והתבצרות ב"אנחנו" ו"הם" – נודעת משמעות להדגשה של הזהות המשותפת לכלל הקהילה החינוכית ושל מטרותיה המשותפות. אפשר לשלב ביטויים כמו "אנו כמורים", "אצלנו בבית הספר כולנו דואגות לחינוך הילדים והילדות", "כולנו, תלמידים, תלמידות, מורים, מורות והורים שותפים בעשייה...", "לכולנו אכפת מהמדינה ומהחברה בישראל" וכו'.



**להחזיק את "קול התפקיד" ואת "קול העצמי" –** בין שאנו בוחרים להפריד בין שני הקולות ובין שאנו חשים שכעת יש לשלב ביתר שאת בין הקולות הללו – בכל פעולה או אמירה עלינו להיות ערים לשניהם. הפעולות שלנו כמנהלים, כמנהלות וכאנשי חינוך לעולם אינן רק שלנו – הן נובעות גם מתפקידנו. תפקיד זה אינו כותרת טכנית ריקה מתוכן – אנו עצמנו תמיד ערים לו והמודעות לשני הקולות הללו ולשמירה על שניהם עשויה לעזור לנו לאזן את הפעולות שלנו.



**משנה מקום – משנה שיח –** התווך והמקום שבו מתנהלות שיחות משפיעים על אופיין. אין דין חילופי דברים בווטסאפ כדין שיחה בחדר המורים. שיחה בזום שונה במהותה משיחת פנים-אל-פנים. בעידן הרשתות החברתיות, בית הספר מזמן אפשרות למפגש אישי, אנושי ופיזי המאפשר לעורר אמפתיה בין הצדדים לוויכוח ותורם להבנה. אף שיש מקום לווטסאפ ולדוא"ל, יש לשאוף לשיחה ממשית בחדר עצמו (חדר המורים, חדר ההנהלה או חדר הכיתה). יש לחשוב גם על התווך שבו תופץ האמירה של הארגון אל כלל הקהילה.



מצורפת בלינק [הצעה לסדנה](#) שניתן להעביר לצוות החינוך של בית הספר.



## לסיכום,

אנו חווים את אחת התקופות הקשות והמורכבות בהיסטוריה של מדינת ישראל. כל איש ואישה בישראל מושפעים מהמשבר ומטבע הדברים הוא מחלחל לזירות החיים כולן. נקיטת עמדה והשמעת קול הם מרכיבים חיוניים במנהיגות חינוכית, על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בנושא הנוגע בלב-ליבם של ערכינו ושל זהותנו. צוותי החינוך, מנהלים ומנהלות הם בעלי תפקיד מפתח בבניית מרחב לשיח מכבד ואחראי, שבו נשמעים העמדות והקולות השונים. הבנה של תחושות האיום והכעס, מתן לגיטימציה להבעתן ומתן גיבוי לנקיטת עמדה בימים אלה – חשובים ביותר. איזון בין "קול התפקיד" ל"קול העצמי" הכרחי, שכן עלינו לזכור שבעיני הצוות שלכם ובעיני התלמידים והתלמידות אתם בעלי הכוח ועליכם להיות מחויבים לאותם ערכים עצמם – שמירה על ביטחונם ועל השתייכותם של כלל אנשי הצוות והתלמידים לקהילת המוסד החינוכי, יהיו אשר יהיו ערכיהם וזהותם.

דעתכם חשובה לנו. נודה למילוי [משוּב קצר](#) אודות המדריך.