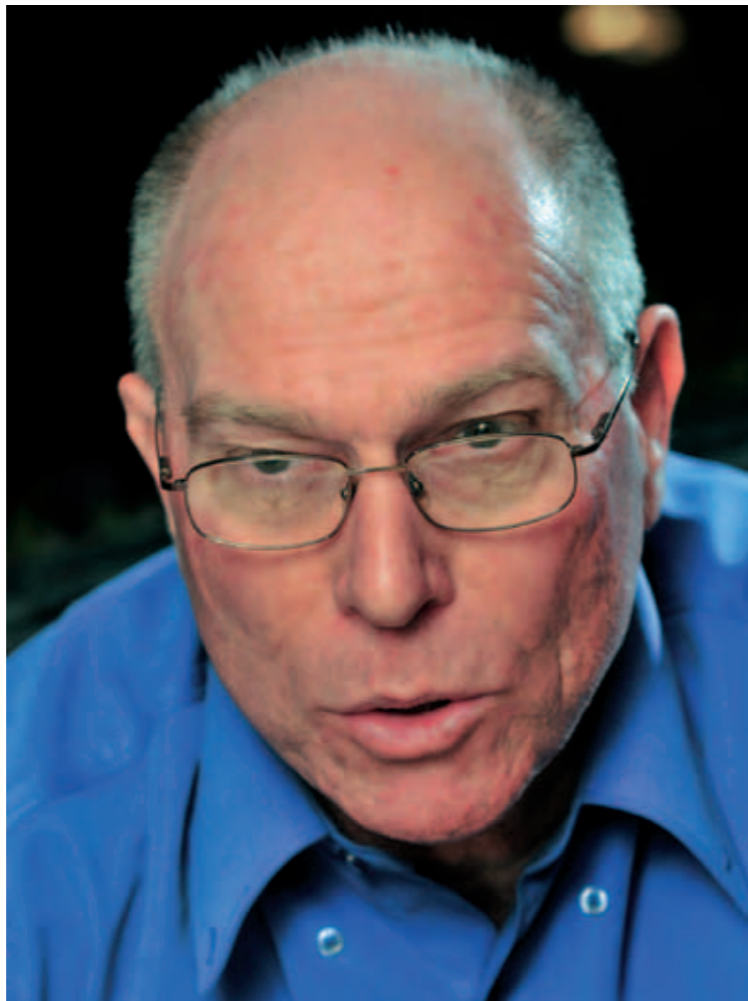


בשטח ניסיון אישי **עזרה ראשונה** עזרה שנייה פרספקטיבה כנסים ספרים זיכרונות

# "ביטוי חיצוני רועש למערכת יחסים משובשת"

ד"ר אליעזר יריב - "מר משמעת" של החינוך בישראל - מסביר, עם צאת ספרו החדש "יש לי עיניים בגבו", שאם נתבונן על בעיות המשמעת מנקודת מבט סביבתית נוכל למתן אותן



צילום: רפי קוץ

**"הנחת היסוד שלי היא שהרכיב האקולוגי קודם בחשיבותו לרכיב הפסיכולוגי. לסיביבה המשפחתית, הבית ספרית והחברתית יש השפעה עצומה על התנהגותם של יחידים. לכן כל התערבות צריכה להתחיל בסיביבה"**

הביהיביוזיום מציע תאוריה כוללת שמסבירה מה מפעיל בני אדם וכיצד אפשר לעצב את התנהגותם. החוקרים הצליחו לגלות את החיזוקים שמפעילים בני אדם, כיצד לתת אותם ואילו תוצאות יתרחשו לאחר שניתנו. לגישה יש אינספור יישומים בתחום החינוך, ההוראה והלמידה. אבל – והנה כמה סיבות לחבטות שהזכרת – היא לוקה בכמה חסרונות. ראשית, היא מתייחסת לנפש כאל קופסה שחורה שאיננו יודעים מה מתרחש בתוכה. כל מהנך מבין שלמחשבות, לרגשות, לחרדות ולחלומות יש תפקיד חשוב בהתנהגות של התלמידים, אך "הדברים" האלה, על פי הביהיביוזיום,

ואחרים – כלליות מדי, והניסיון לתרגם אותן לשיטות של ניהול כיתה לא הצליחו. למעשה, רק תאוריה אחת תורגמה להוויית הכיתה באופן יעיל למדי – הביהיביוזיום. הסתבר שהשימוש בחיזוקים ועונשים, בגורים ובמקלות, מועיל ברמת הפרט והכיתה. על בסיס התאוריה הזאת מופעלת בשנים האחרונות כ-6,000 בתי ספר בארצות הברית תכנית ל"יצירת אקלים התנהגות חיובי", ומחקרי המעקב מלמדים שהיא עובדת. איך עוזר הביהיביוזיום – תאוריה שהסידו "החינוך המתקדם" נהנים לחבוט בה – להפוך את בתי הספר לסביבות בעלות אקלים חיובי?

## יורם הרפז

**ב**משך חודשים רבים הציע ד"ר אליעזר יריב במדורו "עזרה ראשונה" בהד החינוך כלים להתמודדות נכונה עם בעיות משמעת בכיתה. המדורים התהוו לספר; הספר – "יש לי עיניים בגבו" (רכס, 2010) – יצא לאור; הגיע הזמן לשיחת סיכום.

יריב נולד וגדל בקיבוץ רפנה באצבע הגליל. הוא למד תואר ראשון ושני בפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה ועשה דוקטורט באוניברסיטת לסטר בבריטניה. כיום הוא מרצה בכיר במכללת גורדון לחינוך בחיפה. הוא מתעד אירועים, עורך מחקרים, מנחה סדנאות למורים ומפרסם מאמרים וספרים – הכול בענייני בעיות משמעת בכיתה.

מה דוחף אותך לעסוק בבעיות משמעת בכיתה, החלק הפחות מלהיב של החינוך?

אני דווקא לא אדם ממושמע במיוחד וגם לא "פריק" של שליטה. אל העיסוק הזה הגעתי לגמרי במקרה. לפני 15 שנים, כאשר הייתי פסיכולוג חינוכי בבית ספר מקיף בחצור הגלילית, המנהלת ביקשה ממני להרצות על טיפול בבעיות משמעת. הסכמתי, בתמימותי. חיפשתי טקסטים בעברית בנושא זה ולא מצאתי. הדבר התמיה אותי; איך ייתכן שבעיית הבעיות בתחום החינוך וההוראה אינה זוכה לאזכור בעברית? ההרצאה הייתה גרועה אבל הסקרנות התעוררה: מדוע תלמידים מפריעים? כיצד ההפרעות שלהם קשורות למערכת היחסים שבין תלמידים למורים,

למוסד בית הספר, לערכים של החברה הישראלית? החלטתי להתעמק בנושא בדרך שהכי מתאימה לי: מתוך התנסות. העברתי סדנאות, שוחחתי עם מורים ותלמידים וצפיתי בכיתות. בהדרגה הצטברו תובנות שאותן פרסמתי במאמרים ובספרים.

**באת לתחום מתוך סקרנות, לא מתוך הזדהות עם מצוקתם של המורים וניסיון לעזור להם.**

אני בהחלט רגיש למצוקות המורים ובעבודה היום יומית עמם אני שותף ללחצים ולתסכולים שלהם. אך מעבר לאמפתיה, אני מנסה להבין את בעיות המשמעת בהקשר כולל. אני מתייחס לבעיות המשמעת כאל ביטוי חיצוני רועש למערכת יחסים משובשת בין תלמידים למורים, לקשיים של מורים ותלמידים ולנורמות פגומות. ההתייחסות הזאת עוזרת לי להבין את המקורות של בעיות המשמעת ולפתח כלים להתמודד אתן. אני משתדל להרחיב את הידע בתחום זה, שלמרות היותו "בעיית הבעיות", הוא מוזנח למדי בארץ ובעולם.

...

**האם אתה מתייחס לבעיות המשמעת מנקודת מבט תאורטית מפורטת?**

בעיות המשמעת בבית הספר הן תופעה מורכבת מאוד, ואין להבין אותן מנקודת מבט תאורטית אחת, למשל מנקודת מבט פרוידיאנית – האישיות "עשויה" מאיד, אגו וסופר-אגו. התאוריות הפסיכולוגיות שפותחו בראשית המאה – של פרויד, אדלר, אריקסון, רוג'רס

סמויים מן העין ובלתי אפשרי ובלתי רצוי לחקור אותם. שנית, הביהבירוזים מציע עיקרון מארגן שמבוסס על למידה של בעלי חיים פשוטים, כגון היונים שסקינר – מנהיג הפרדיגמה הזאת – אילף במעבדה שלו. אנשים הם כנראה יצורים מורכבים יותר והם פועלים בסביבות ארגוניות מורכבות ומופעלים על ידן.

**אז מהי הפרדיגמה שלך?**  
 בספרי "שקט בכיתה בבקשה" (רכס, 1999) פיתחתי גישה אקוסיסטמית, המצביעה על שלושה גורמים עיקריים להיווצרות בעיות משמעת: המצב הארגוני (למשל, כשיש הרבה רעש וצפיפות), הדינמיקה החברתית בכיתה (למשל כשיש תחרות הריפה שמעוררת ניכור ותוקפנות) וכמובן אישיות התלמיד והתנהגותו (למשל

## לקראת הערכת מורים

**בקרוב ייכנס עניין חדש לבתי הספר – הערכת מורים. הדוקטורט שלך עסק בטיפול של מנהלים במורים כושלים. אילו הנחיות תוכל לתת למנהלים לקראת הערכת המורים?**

"בעבודת הדוקטורט שלי ראינו ארבעים מנהלי בתי ספר יסודיים על הדרך שבה התמודדו עם מורים... לא 'כושלים' אלא 'אתגריים'. מצאתי שבין 5% ל-10% מהמורים בבתי הספר שדגמתי הם כאלה, וכי למנהלים יש קושי מקצועי ורגשי לטפל בהם. מחצית המנהלים מזהים את התפקוד הלקוי של אותם מורים, אך מעדיפים להתעלם ומקווים שהבעיה תיפתר איכשהו או שהורים ותלמידים יתלוננו ויאלצו אותם להתמודד אתה. הקושי של המנהל לתת משוואה למורה 'אתגר' נפגש עם הקושי של מורה זה להבין שאינו מתפקד כראוי. כאשר המנהל נמנע ממתן משוואה ומורה מסרב לקבל משוואה הרברים תקועים, ובית הספר והתלמידים משלמים את המחיר. בסדרה למנהלים הצלחנו לשכלל את כישוריהם של המשתתפים לתת משוואה ולשפר את תפקוד המורים, כך שמצב זה ניתן לתיקון."

כשיש לו הפרעת קשב). כדי לעצב סביבה חינוכית מיטבית, יש לארגן אותה כראוי – לנסח חוקים ברורים וגם לגלות אכפתיות ורגישות לצרכיו של כל תלמיד. צריך להתחיל בטיפול בסביבה ולא בבעיות של היחיד.

כן, הנחת היסוד שלי היא שהרכיב האקולוגי קודם בחשיבותו לרכיב הפסיכולוגי. לסביבה המשפחתית, הבית ספרית והחברתית יש השפעה עצומה על התנהגותם של יחידים. לכן כל התערבות צריכה להתחיל בסביבה – קודם מנסים לשנות את המערכת ורק אחר כך פונים לשנות את התנהגותם של תלמידים. מניסיוני, בדרך כלל פועלים בכיוון ההפוך: מנהלים ומורים משוכנעים שהבעיות טמונות אצל הילדים ומתעלמים מהתרומה של המערכת ושלמה עצמה להיווצרות הבעיות ולהחרפתן. כדי לשנות את הסביבה ואת האקלים שלה, על המורים

להתבונן באומץ בתרומתם שלהם לבעיות המשמעת וליצור, במאמץ משותף עם התלמידים, אקלים רגוע. **האם יש משהו באישיות המורה שמזמין בעיות משמעת או מוכיח אותן? ראינו מורה שמטילה מבט על הכיתה ומשתרר שקט ומורה אחר שצועק ומאיים בעונשים חמורים והבלגן נמשך.**

ברור האחרון היו מחקרים שניסו להתחקות על תכונות ופעולות המורים שמביאות לתוצאות טובות. כצפוי, הממצאים הראו שמורים טובים מלמדים מעניין יותר, שהם בעלי הנעה רבה יותר, בעלי חוש הומור, רגישים, סמכותיים... שום דבר שלא היינו מנחשים בעצמנו. במחקר על סמכות המורים, שעשיתי בעזרת סטודנטים שלי ממכללת גורדון, ראינו 210 תלמידי בתי ספר יסודיים וחטיבות ביניים, ושאלנו אותם מה לדעתם מותר ואסור למורים לעשות. מצאנו שלסמכות המורה יש שלושה מעגלים: במעגל הראשון, התלמידים והמורה מסכימים על "כללי המשחק". במעגל השני, התלמידים אינם מסכימים עם דרכי עבודתו של המורה ומתמרדים, למשל כאשר הם חושבים שמורה דורש הרבה מדי. במעגל השלישי, מחוץ לבית הספר, התלמידים והמורה מסכימים שאין למורה זכות להתערב בחייהם הפרטיים של התלמידים. הלקח החשוב מהמחקר הזה הוא שצריך ואף אפשר לצמצם את המעגל השני של איידיהסכמה, המעגל שבו מתרחשות בעיות המשמעת. איני מציע שמורים יותרו על דרישותיהם, אבל רצוי מאוד שיסבירו את שיקוליהם ולעתים גם יתחשבו בכשקשות התלמידים.

**יש הבדלים מגורמים בתגובות לבעיות משמעת? בסדנאות הרבות שאני מעביר בחרי מורים שמתו לב שמורים ומורות מתייחסים להפרעות אחרת. מורים גברים נוטים לחוות כעס ולהגיב בתוקפנות, בעוד שמורות מדווחות על תחושות של פגיעה וצער ומביעות אכזבה. זוהי כמובן התרשמות שצריך לבסס, אבל ייתכן שבמערכת "נשית", שבה רוב המורים הם נשים והאקלים (במיוחד בגני הילדים ובבתי הספר היסודיים) רך ותומך, יש למורות קושי של ממש להתמודד עם ההתנהגות המוחצנת והפרועה של הבנים.**

**האם בנים הם שגורמים לרוב בעיות המשמעת? אם כן, אולי כדאי להפריד בין בנים לבנות ולאפשר לבנות ללמוד בשקט.**

לרע וגם לטוב, התכונות של הבנים יותר קיצוניות ושיעור הפרעות הלמידה והקשב אצלם רב משל הבנות. ההפרדה שאתה מציע כבר מתקיימת בשלש מבתי הספר בישראל – במגזר הדתי והחרדי. אכן, הכיתות של הבנות הרבה יותר רגועות מאלה של הבנים, אבל אני מעדיף את הכיתות המעורבות, כי כיתות "ממושמעות" אינן מטרת החינוך אלא אמצעי לחינוך.

...

**מהם הגורמים לבעיות המשמעת?**

יש רבים. אציין אחד – מרכזיות הילד במשפחה הישראלית והיהודית. כאשר המשפחה מרוכזת כולה ב"טובתו של הילד", הילד מסיק שהוא "מרכז העולם" והמבוגרים הם אמצעים ל"טובתו", ולכן מותר להתחזק אליהם, ובכלל "להתפרע" כי ההורים יגוננו עליו. במצב כזה קשה מאוד למורים לאכוף משמעת.

**האם החוק לזכויות התלמיד מחריף את בעיות המשמעת כפי שטוענים מתנגדיו?**

בדרך כלל חקיקה אינה משנה את המציאות בשטח. היא מכריזה על הערכים הרצויים, אבל הגנבים ממשיכים לגנוב והנהגים ממשיכים להשתולל על הכביש. כך שהעניין אינו החקיקה אלא האקלים הנורמטיבי, והוא מתייחס בסלחנות רבה להתנהגות פרועה ובוטה של ילדים. אנחנו מוכיחים להם את הכללים אבל עוצמים עין וסולחים להם כשהם מפריס אותם. החוק לזכויות התלמיד מחזק את הגישה הסלחנית הזאת. אני מתרשם שלחוק אין השפעה ישירה על מערכת היחסים בין תלמידים למורים בבית הספר. התלמידים אינם מודעים לחוק הזה ואינם מתריסים על פגיעה בלתי חוקית בזכויותיהם.

**מהי מונחת בעיות המשמעת – היא מחריפה או מתמתנת? מה מצבנו מבחינה זו ביחס למדינות אחרות בעולם?**

מורים בארצות רבות מתלוננים שבעיות המשמעת הולכות ומתגברות וסמכות המורה מתפרקת וזקוקה לשיקום. גם התקשורת, הנמשכת על פי טבעה למקרים חריגים, יוצרת את הרושם שבתי הספר הפכו לאתרים פרועים. אבל יש הברל בין רושם לרישום, ורישום העובדות מלמד אחרת. שני צוותי חוקרים שבורקים את רמת האלימות בישראל בי-15 השנים האחרונות מצאו שהיא נשארה יציבה ואפילו פחתה בתחומים מסוימים. סקר שעורך כתב עת חשוב בארצות הברית כבר ארבעים שנה על הרברים שמטרידים ביותר את ההורים, המורים והתלמידים מלמד שבעשור האחרון ירדה בעיית האלימות והמשמעת מראש הטבלה למקום נמוך יותר.

**בכיתות שבהן תלמידים לומדים באמצעות מחשבים הם יושבים בשקט מרותקים למסכים. אולי המסכים יפתרו את בעיות המשמעת?**

אולי, חלקית. אבל התגברות על בעיות המשמעת אינה מטרה אלא אמצעי. אין, לדעתי, תחליף למורה אנושי. ואין תחליף למפגש עם תלמידים אחרים. למידה היא בראש ובראשונה התרחשות בין-אישית. אני מתחלחל ממראה של כיתה שבה כל ילד מרוקן למסך שלו.

**משהו לסיכום?**

שמתי לב שרוב המורים מאמצים אחד משני דפוסים של החלת סמכות: ניסוח תקנונים ואכיפה נוקשה שלהם או שיחה, קשר וקרבה. שני הדפוסים יעילים, אבל אחד אנושי ונעים יותר. אני ממליץ עליו. ■

## חוכמה שלאחר הפרעה

**לאחרונה יצא ספר חדש שלך (ייש לי עיניים בגבו!, רכס, 2010). מה מייחד אותו משני הספרים הקודמים שלך?**

"בספר אני עוסק בשאלה שממעטים לדון בה: מה עושים לאחר שההפרעה כבר התרחשה. ספרי הרכה, כולל ספרי הקודמים, מעדיפים לפרט שיטות מניעה. הרעיון המרכזי של הספר הוא שיש למורה 'פירמידת תגובות חינוכיות' – מגוון גישות וכלים להתערבות שאותם הוא מיישם בהתאם לשיקול דעתו ולפרשנות שהוא נותן לאירוע מסוים. אני מציע חמישה סוגים של התערבויות, החל בפשוטות ביותר, למשל התעלמות מהפרעה, וכלה בהתערבויות מורכבות למקרים קשים, שמחייבות השקעה של זמן ומשאבים. בכל מקרה, על המורה לשקול מהן המטרות שלו: האם לצמצם את ההפרעה כדי להמשיך ללמד או לתת לה טיפול עומק כדי שלא תחזור על עצמה? האם לפעול לבד או לערב גורמים אחרים? האם לטפל במקרה עכשיו או לדחות את הטיפול למחר? על בסיס שיקול הדעת הזה הוא בוחר בכלים החינוכיים המתאימים."

**מהם כלים חינוכיים?**

"במחקר משווה שעשיתי עם עובדים סוציאליים, פסיכולוגים חינוכיים, אחיות ומורים מצאתי שהמכנה המשותף לכלים שהם מיישמים נובע מצירוף של ארבעה רכיבים: איסוף מידע שיטתי, מתן פשר להתרחשות, הגדרת מטרות, פעולות בעלות השפעות צפויות על ה'פצינטיים'. יישום כל הרכיבים מהווה 'כלי חינוכי' המבטיח התערבות מקצועית יעילה."

**האם אתה ממציא כלים או משאיל אותם ממורים? תן דוגמאות לכלים שעשויים לעזור.**  
 "את רוב הכלים שפרסמתי בשלושת ספריי ליקטתי מהמורים הנפלאים שאני עובד אצלם. יש כלים רבים. אמליץ בחום על אחד: שימוש בתקשורת לא מילולית. במקום לגעור בתלמידים ולאיים עליהם, המורה יכול להשתמש במבט ובקשר עין, בתנועה בכיתה – בהתקרבות לתלמיד המפריע והתרחקות ממנו, בהבעות פנים ובמחוות שונות. יתרון של האיתותים טמון באפשרות שהם מעניקים למורה לטפל בהפרעות של תלמיד מסוים וללמד את שאר הכיתה בעת ובעונה אחת."