

מאחורי הדלת הסגורה

תפקידו של חדר המורים
בחיי המורים ובתרבות בית הספר

מרים בן-פרץ

שפרה שינמן

הקדמה: פיליפ ו' ג'קסון

Miriam Ben-Peretz and Shifra Schonmann
**Behind Closed Doors: Teachers and
the Role of the Teachers' Lounge**

Foreword by Philip W. Jackson

תרגמה מאנגלית: ענת זיידמן

הוצאת הספרים של מכון מופ"ת:

עורכת ראשית: ד"ר יהודית שטיימן

עריכת תרגום: שולי נוסבאום, מירב כהן-דר

הגהה: שמוליק אבידר

עריכה גרפית: רוני צפיר

עיצוב השער: בלה טאובר

Copyright © by State University of New York Press

מסת"ב: 978-965-530-075-8

© כל הזכויות לתמונות וליצירות שמורות ליוצרים

© כל הזכויות לתרגום בשפה העברית שמורות למכון מופ"ת, תשע"ג/2013

טל': 03-6901406 <http://www.mofet.macam.ac.il>

דפוס: אופסט טל בע"מ

תודות

ספר זה מבוסס על מחקר של חדרי מורים שנמשך שנים מספר, ואנו מודות מקרב לב למנהלים ולמורים הרבים שאפשרו לנו להציץ אל מעבר לדלתותיהם הסגורות של חדרי המורים שלהם ולהתוודע אל הנעשה שם.

אנו מודות לפרופ' משה זילברשטיין ז"ל מאוניברסיטת תל-אביב ולד"ר יהודית קאיס תבל"א מאוניברסיטת חיפה על הערותיהם הבונות.

אנחנו אסירות תודה לפרופ' פיליפ ו' ג'קסון (Philip W. Jackson) מהאוניברסיטה של שיקגו על העניין שגילה בספר ועל כתיבת ההקדמה לו. אנו מודות לחגי קופרמיץ על שותפותו בכתיבת הפרק השישי.

תודות ללויס ג' פטון (Lois G. Patton), מנהלת-שותפה לשעבר ועורכת ראשית ב-SUNY Press, על התמיכה ועל העידוד המתמשכים שסייעו לנו בהוצאה לאור של הספר בשפה האנגלית.

אנו מודות מקרב לב למר נח גרינפלד, מנהל האגף להכשרת עובדי הוראה, על תמיכתו בהוצאה לאור של הספר בשפה העברית.

תודות מיוחדות לד"ר מיכל גולן, ראש מכון מופ"ת, ולד"ר יהודית שטיימן, ראש הוצאת הספרים והעורכת הראשית שלה, על העניין שגילו בספר ועל מתן התמיכה והאכסניה לתרגומו לעברית, וכן על מתן ההזדמנות לרענן את המחקר והמחשבה המוצגים בספר ולעשותו נגיש לקורא בעברית. תודה לענת זיידמן על עבודת התרגום; לשולי נוסבאום ומירב כהן-דר על עריכת התרגום; לרוני צפריר על העריכה הגרפית ולבלה טאובר על עיצוב העטיפה היפה.

לבסוף ברצוננו להביע תודה עמוקה למשה בן-פרץ ז"ל ולמנחם שינמן יבל"א על תמיכתם בכל שלבי עבודת המחקר וכתיבת הספר.

תוכן עניינים

7.....	הקדמה מאת פיליפ ו' ג'קסון.....
9.....	מבוא.....
17	פרק ראשון: דרכי החקר
25	פרק שני: מצבים חברתיים.....
39	פרק שלישי: מושגים בתחום החינוך השאולים מתחום התאטרון.....
51	פרק רביעי: טשטוש גבולות.....
71	פרק חמישי: מטפורות ומונולוגים.....
85	פרק שישי: חדר המורים בעיני המורים והקשר להישגי התלמידים (שותף לכתיבה חגי קופרמינץ)
97	פרק שביעי: מנהלים בחדר המורים: עמיתים או פולשים?
105	פרק שמיני: קהילות מקצועיות והתפתחות מקצועית של מורים
119	פרק תשיעי: השפעות חדר המורים על הכשרת המורים
127	פרק עשירי: פרדוקסים בחדר המורים
135	רשימת מקורות.....

הקדמה

מה מתרחש בחדרי המורים בבתי הספר בישראל בפרקי הזמן הקצובים שהמורים שוהים בהם? על מה הם משוחחים? כיצד הם מתנהגים? איזו חשיבות הם מייחסים לחוויותיהם שם? האם יש לשיחותיהם שם השפעות על טיב ההוראה שלהם, ואם כן, כיצד הן באות לידי ביטוי? שאלות מאתגרות אלו מונחות בבסיס הספר הזה של מרים בן-פרץ ושפרה שינמן. המחברות מנסות לענות עליהן באמצעות שיטות שונות של איסוף נתונים ומידע מהמורים, ובהן תצפיות, הקלטות, ראיונות, כתיבה אישית ומילוי שאלונים. הן אינן מהססות להיעזר בחוקרים אחרים ומיטיבות לעשות שימוש במונחים ובמושגים שטבעו ופיתחו אנתרופולוגים של התרבות, ובהם ארווינג גופמן (Erving Goffman), א"ט הול (E. T. Hall) וויקטור טרנר (Victor Turner). על מנת להעמיק את הבנת ממצאיהן הן אינן נרתעות משימוש במטפורות.

מה חושפות חקירות אלו של המציאות בחדר המורים? תשובה מעמיקה וכוללת לשאלה זו נקבל בהמשך הקריאה של הספר הזה, לאחר עיון מדוקדק בדפיו. עם זאת כבר בהקדמה זו אפשר לתת תשובה קצרה, ואני מרגיש חופשי לומר אותה מבלי לחשוף את מסתורי חומריו של הספר.

עם סיום קריאת מאחורי הדלת הסגורה מסתכמת תשובתי על השאלה "מה מתרחש בחדרי המורים?" במילים הבאות: "המון דברים - הרבה יותר משהיינו מעלים על דעתנו". מאחורי הדלתות הסגורות בפני מרבית ה"פולשים", ובעיקר בפני התלמידים, התנהגותם של המורים שונה מאוד מהתנהגותם בכיתה. הם אינם חדלים לדבר על העבודה, מחליפים רעיונות, מתווכחים על שיטות הוראה, מתלוננים על המנהל ומביעים כעס ותסכול בגלל המצב בכיתה. הם פורצים בבכי, זועמים וחובטים בשולחנות, מרגיעים זה את זה. הם גם מסתכסכים ויוצרים קליקות או עוקצים זה את זה מאחורי הגב. הם מרכלים ומתבדחים, ולפעמים חוגגים ביחד אירועים משמחים, ומעל לכל - הם נחים. הם "נועלים" שם נעלי בית", כמו שאומרים, ולפעמים מתקשים לשוב ולנעול "נעלי עבודה". הם גם שותים המון קפה.

הבעיה שמעלה רשימה שכזאת של התנהגויות היא שאין בה התייחסות למה שג'ון דיואי (John Dewey) מכנה 'תנאים ותוצאות'. אין בה זיהוי של התנאים המוקדמים להיווצרותם של דפוסי מגעים רצויים או בלתי-רצויים בחדרי המורים. גם אין בה התייחסות להשפעות ארוכות טווח על ציבור המורים השוהים בהם. כדי לענות על שאלות מפורטות וחשובות הרבה יותר מאלה שהעליתי בפתיחת ההקדמה, עלינו להתמקד בנתונים רבי-הפנים שמציגות בן-פרץ ושינמן לאורך הספר, נתונים הלקוחים ברובם מסיפורי המורים עצמם על חוויותיהם בחדר המורים. דרך עיני החוקרות ועיני התצפיתנים המיומנים נעקוב אחר התנהגותם של המורים כשדלת חדר המורים נסגרת מאחוריהם. זאת ועוד, כדי להבין את המשמעויות של אותן תצפיות והאזנות נידרש להשוות אותן לידוע לנו על התרחשויות במפגשים בלתי-רשמיים ופרטיים למחצה, כמו למשל מאחורי הקלעים בתאטרון, בחדרי המלתחה של ספורטאים או במטבחים המהבילים של מסעדות פאר. לבן-פרץ ושינמן יש הרבה מה לומר על אחדות מההשוואות האלה. למותר לציין שהן אינן דנות בפרוטרוט בכולן, אך בהחלט מתוות לקוראים כיווני חשיבה.

האם יש אפשרות שכל המורים, הן החדשים הן הוותיקים, ייטיבו לנצל את חדר המורים בבית הספר שלהם? בן-פרץ ושינמן דנות גם בשאלה זו. הן מציעות לחשוף את הסטודנטים להוראה לדינמיקה שעשויה להתרחש, ולעתים מתרחשת, בסביבות מסוגרות שכאלה. גם מורים מנוסים יכולים להפיק תועלת מהחשיבה על נושאים אלו, וזו עוד סיבה לראיית את הספר הזה כספר מאתגר. ולבסוף, מה קוראים בני ארצות זרות יכולים ללמוד מהעובדה שבן-פרץ ושינמן עסקו במחקרן במורים ישראלים בלבד? האם נתונים שייאספו במקומות אחרים בעולם יהיו אותם הנתונים בדיוק? התשובה הכמעט-ודאית היא שלילית. הדעת נותנת שבהיבטים כאלה או אחרים יהיו הבדלים תרבותיים בלתי-צפויים. ובכל זאת התיאורים המפורטים בספר זה נראים כה מוכרים לי כאמריקני, שקשה לי להניח שמחקר דומה בבתי ספר בעירי יצריך שינויים גדולים במתכונתו. יתר על כן אני סבור שזה המצב גם בערים אחרות בארצות אחרות. ובכן, הנה הספר המבטיח להשכיל את כולנו. המשיכו לקרוא.

פיליפ ו' ג'קסון

אוניברסיטת שיקגו

מבוא

חדר המורים (המכונה לעתים גם 'חדר הסגל') הוא מתחם שלמעט המורים עצמם, אין יודעים כמעט מה מתחולל בו. מה קורה אפוא מאחורי דלתו הסגורה? אילו מגעים חברתיים מתרחשים בו? מהן הפונקציות שלו נוסף על היותו מקום שאפשר לנוח בו בין השיעורים, ואולי גם לשתות כוס קפה? האם הוא "שומקום" חסר משמעות, שאין לו חשיבות אמיתית בתרבות בית הספר? או אולי הוא חלק בלתי-נפרד דווקא מחיי בית הספר, ויש לו השפעות על הרווחה ועל ההצלחה של המורים, של אנשי המנהלה וגם של התלמידים? ספר זה דן בשאלות אלו וכן בשאלות הנוגעות להתפתחות מקצועית של מורים, להכשרת מורים ולהישגי תלמידים.

כמורות לשעבר בבית ספר תיכון שהינו לא מעט בחדרי מורים. לפעמים הם שימשו לנו או לעמיתינו חדרי התאוששות מהלחץ שבעבודת ההוראה ומקלט מהקשיים שהיא מזמנת, ובד בבד עם חילופי תובנות מקצועיות נוצרו בהם גם חברויות אישיות. לפעמים הפך חדר המורים זירת עימותים בין עמיתים לבין עצמם או ביניהם לבין הממונים עליהם. אולם ככלל אפשר לומר שהוא היה גורם חשוב בחיי היום-יום שלנו בעבודה. אלא שבשנים שלאחר מכן, בהיותנו מדריכות של מורים וחוקרות, התמקדנו בעיקר בתלמידים ובלמידה, במורים ובהוראה בתוך הכיתה; את חדר המורים זנחנו.

רק לאחר זמן כאשר ביקשנו להיטיב להבין את תרבות בתי הספר, המעט שמצאנו בשדה המחקר בכל הנוגע לחדר המורים בהשוואה לכתיבה המרובה על הנעשה בחדרי הכיתות או בחצרות בתי הספר ובשטחים הפתוחים האחרים, דחק בנו למקד את התעניינותנו המקצועית במקום המוגדר הזה, בחדר המורים. לנוכח הניסיון העשיר שלנו בו הוא נתפס בעינינו כמקום מרכזי בעיצוב החיים המקצועיים של המורים - לב החיים של בית הספר. מסיבה זו, כך סברנו, פענוח האירועים המתרחשים בו יקנה לנו הבנה טובה יותר של מקצוע ההוראה. סיבה זו היא שהניעה אותנו להתניע מהלך של מחקר שנמשך שנים אחדות ומתבסס על שלוש הנחות יסוד:

א. חדר המורים הוא מקום מוגדר ונפרד בתוך בניין בית הספר. בדרך כלל הוא נחשב למתחם ששייך למורים בלבד.

ב. מורים מקיימים ביניהם קשרים בחדר המורים ויוצרים באמצעותו ארגון חברתי משל עצמם.

ג. חדר המורים הוא מקום טבעי להתפתחות קהילות מקצועיות בבתי הספר. הנחת היסוד הראשונה מתייחסת לטיבו של חדר המורים כמקום מוגדר הנמצא בתוך בניין של בית הספר, מקום שהוקצה לשימוש של המורים (Hargreaves & Woods, 1984). בישראל, בארצות-הברית, במדינות אירופה, בדרום אפריקה ובמדינות רבות אחרות חלל חדר המורים הוא חלק בלתי-נפרד מהמרחב העיצובי השגרתי של בית הספר. אפשר שאפיונים מסוימים שלו שונים בין ארץ לארץ ובין בית ספר אחד למשנהו באותה הארץ, ואלה שמחליטים עליהם במידה כזו או אחרת הם המורים עצמם המשתמשים בו.

אשר להנחת היסוד השנייה, כלומר שמורים מקיימים ביניהם קשרים בחדר המורים ויוצרים ארגון חברתי משל עצמם, ספרות חינוכית נרחבת דנה בנושא התרבות הבית-ספרית וה"חיים" בכיתות (ראו למשל אצל Deal & Peterson, 1989; Rosenholtz, 1989; Lieberman & Miller, 1984; Jackson, 1968; 2009). אנו ביקשנו להתמקד במחקרנו ב"חיים" בחדרי המורים, כאלה שאמורים להיות חיי תרבות של אנשים בוגרים המקיימים ביניהם מגעים חברתיים המבוססים על נורמות חברתיות ומביאים לעתים להתפתחות של ארגון חברתי. אפשר לזהות בהם יחסי אמון וגם חוסר אמון, תמיכה ודחייה, קבלת החלטות משותפת, שמחה ועצב ויסודות נוספים המאפיינים ארגונים חברתיים.

הנחת היסוד השלישית רואה בחדר המורים מקום טבעי להתפתחות קהילות מקצועיות בבית הספר (McLaughlin, 1994). בדרך כלל זהו המרחב המשותף היחידי שמורי בית הספר חולקים זה עם זה. הוא מיועד למפגשים בהפרשי זמן קבועים ולפרקי זמן נתונים, והמאפיינים שלו הם אכן ממאפייניו של מקום טבעי המשמש להתפתחות קהילות מקצועיות.

על סמך הנחות אלו החלטנו להתחיל את מחקרנו בהאזנה למורים המתארים כיצד הם רואים את החיים בחדר המורים. אחרי שרכשנו תובנות על מרכזיות חדר המורים בחייהם, המשכנו את המחקר בבחינה של חדר המורים כגורם להתפתחות מקצועית של המורים ולהתפתחות היחסים החברתיים בין המבוגרים הנמצאים בבית הספר. לשם כך הסתייענו במושגים וברעיונות מתחום הדרמה והתאטרון, כמו למשל 'קתרזיס', 'פרוקסימיקס', 'הקיר הרביעי' ו'קונבנציות'. תהליך זה של

חקר תרבות חדרי המורים וממצאיו המעוררים מחשבה והיוצרים פרספקטיבה חדשה הוא שהביא אותנו לכתוב את הספר הזה.

אחד ההיבטים העיקריים של תרבות בית הספר הוא צורות ההתייחסות של המורים זה אל זה, הן מבחינה מקצועית והן מבחינה חברתית בדל"ת אמות של חדר המורים. במהלך יום עבודה ממוצע נמצא המורה במשך רוב הזמן עם תלמידיו הצעירים, ורק לעתים נדירות מזדמן לו להישאר לבדו. גם משך הזמן שהוא נמצא פנים אל פנים עם עמיתיו המורים הוא אפוא מועט מאוד (Sarason, 1996). תפיסת חדר המורים כמקום שמתרחשת בו אינטראקציה פנים אל פנים בין המורים טומנת בחובה את ההכרה בפוטנציאל שלהם לבנות קהילות מקצועיות, וזאת אף ששהייתם שם קצרה יחסית לפרקי הזמן הממושכים שהם שוהים בכיתות. קנינגהם וגרסו (Cunningham & Gresso, 1993) טוענים ש"כדי לבנות תרבות חייבים מנהיגי בית הספר [פרשנות שלנו: המנהלים ונושאי התפקידים] לתת את הדעת על ההיבטים הלא-רשמיים הסמויים והסמליים שבחיי בית הספר המעצבים את האמונות ואת הפעולות של כל העובדים במערכת" (שם: 35). טענה זו מבוססת על ההבנה שיסוד חשוב בכל תרבות בית ספרית הוא "איך עושים אצלנו את הדברים". לדעתו של סרסון (Sarason, 1971), השוני בין תרבויות נובע ממבנים או מדפוסים מובחנים המכתיבים את החוקים ואת היחסים בסביבה נתונה. עוד טוען סרסון ש"המבנה הקיים של הסביבה או התרבות מכתוב את דרכי הטיפול בבעיות וביעדים" (שם: 12).

במחקרנו התמקדנו במצבים החברתיים בחדרי המורים בהקשר של הארגונים החברתיים הנוצרים בהם, כמו גם בדרכי הטיפול של המורים בבעיות וביעדים במסגרת קהילתם המקצועית. לשיטתנו, מורים בחדר המורים נתפסים כ"לומדים" - בין שהם מעורבים בפועל בפעילויות של התפתחות מקצועית ובין שהם מקיימים עם עמיתיהם דיונים לא פורמליים בנושא. הם לומדים שם על תלמידיהם ועל שיטות הוראה, אך גם את הנורמות החברתיות המנתבות את החיים בחדר המורים וכיצד לתמוך זה בזה ולהתמודד עם הלחצים השונים של ההוראה. חדר המורים הוא מקום לפיתוח ידע קהילתי המאפיין בתי ספר מסוימים בזמנים מסוימים, וככזה הוא יוצר את האתוס הבית-ספרי; ובלשונן של טלברט ומקלפלין, "מקצועיות מתפתחת בקהילות למידה פעילה של המורים" (Talbert & McLaughlin, 1994: 123). לדידנו, הפעילויות המתמשכות בחדרי המורים, על איכות ה"כוורת" שלהן כמתואר בהמשך הספר, מספקות את הסביבה הנאותה לכינון קהילות שכאלה המאפשרות צמיחה של התפתחות מקצועית ויצירת ידע מקצועי שהוא מהותי לעבודת ההוראה.

פיתוח ידע מקצועי

אפשר להבדיל בין ידע מקצועי בתוך הכיתה לידע מקצועי מחוצה לה על ידי תפיסתו כתמונת נוף: "מאחר שאנו רואים את נוף הידע המקצועי כמורכב מיחסים בין אנשים, מקומות ודברים, אנו תופסים אותו הן כנוף אינטלקטואלי והן כנוף מוסרי" (Clandinin & Connelly, 1995: 4). קלנדינין וקונלי מסבירים שבמקומות "קהילתיים" כחדרי מורים מתקיימים מגעים בין המורים לבין עצמם, ביניהם לבין נושאי תפקידים מנהליים (כגון מנהלים או אנשי משרד החינוך) וכן ביניהם לבין הורים המבקרים בבית הספר ואורחים מבוגרים אחרים. את הידע המקצועי שמחוץ לכיתה אפשר לראות כתמהיל של עיון ומעשה. מורים מביאים אל חדר המורים את סיפורי המעשה החינוכי שלהם, "סיפורים סודיים" שאפשר לספר למורים אחרים (שם). באמצעות חזרה על סיפוריהם המורים מסוגלים להשקיף על עבודתם מן הצד, והתוצאה היא שהידע המקצועי שלהם עולה כפורה. ובלשונם של קלנדינין וקונלי: "מורים זקוקים לאנשים נוספים שישתתפו בשיח שאפשר לספר בו את הסיפור, לחשוב עליו, לשמוע אותו באופן שונה, לשנן אותו ולהחיות אותו בצורה אחרת" (שם: 13).

חדר המורים הוא אפוא מקום שאפשר לקיים בו שיח כזה, אך הוא גם מקום המשמש צינור להעברת ידע ארגוני חיצוני: הנחיות של מדיניות, הודעות, תזכירים. קלנדינין וקונלי רואים חלק זה של נוף הידע המקצועי כידע מופשט (במובן של נוף אינטלקטואלי) בשני מובנים: (א) הוא נמצא מחוץ להקשר קונקרטי של חדר מורים מסוים ואינו מבוסס על אנשים או אירועים, כלומר העולם הממשי אינו מתערב בו; (ב) מסקנות מחקריות והנחיות של מדיניות מגיעות אל מורים כ"רטוריקה של מסקנות", כממצאי מחקר מוצפנים. קלנדינין וקונלי טוענים שלידע זה יש איכות של "סיפור מקודש": "הכול מגיע באצטלה מוסרית, והמורים מצופים לעשות עם זה משהו. אוריינטציה מוסרית ותחושת שכנוע פנימית מאפיינות סיפור מקודש, שבו מילה תיאורית המציינת בדרך כלל ידע מתורגמת ללשון ציווי במשמעות של 'יש לבצע' בחיי המעשה" (שם: 11). לדעתם, הגבול בין הכיתה לבין המרחב החיצוני הוא חדיר למחצה. המורים לוקחים אתם את הידע הנרטיבי שלהם (הסיפורים הסודיים שלהם) אל מחוץ לכיתה, ואילו הרטוריקה של המסקנות חודרת לתוך הכיתה ויוצרת אצלם התחבטויות בין פעולות האמורות לנבוע מ"נוף אינטלקטואלי" לבין אלו הנובעות מ"נוף מוסרי".

טענתנו בספר זה היא שחדר המורים הוא מקום שהמורים יכולים למצוא בו מרחב נפשי וזמן לפיתוח ידע מקצועי במובן של נוף אינטלקטואלי ונוף מוסרי, ולפיכך להרגיש בטוחים לספר את סיפוריהם ה"סודיים" ללא כחל ושרק. בד בבד "סיפורים מקודשים" של המדיניות החיצונית ושל נורמות בית הספר נהיים שם לחלק מהשיח הרלוונטי ומזמינים התייעצות, דיון ואפילו עימות. בדרך זו מיטשטשים גבולות בין הידע המקצועי האישי, ההתנסותי והקרוב לבין הידע המקצועי והלא-אישי שמוצא את דרכו אל חדר המורים, והבעיה שמתארים קלנדינין וקונלי עשויה לבוא על פתרונה. חדר המורים הוא נמל הבית של מה שפולן והרגריבס (Fullan & Hargreaves, 1996) מכנים 'מקצועיות אינטראקטיבית' ומבקשים למצוא בה הזדמנות להפעיל שיקול דעת בסוגיות של הוראה ושל תכנית הלימודים, כמו גם להתייחס למטרות חברתיות ומוסריות של החינוך. טלברט ומקלפלין סבורות שתרביות שיתופיות של מורים מספקות סיוע ותמיכה על ידי ניצול הניסיון המשותף לפתרון בעיות שוטפות של המעשה החינוכי (Talbert & McLaughlin, 1994).

בביטוי 'פיתוח ידע מקצועי' כוונתנו ללימוד אשר לפי תאוריית הלמידה החברתית מבוסס על ההקשר החברתי, וזאת מתוך צפייה באחרים ושיתוף פעולה אתם (Schunk, 1991). אנשים רוכשים תובנות על אודות עבודתם והבנה של מוסדותיהם במסגרת מילוי תפקידיהם ואינטראקציה עם אחרים (Louis, 1990). תהליך זה, כפי שמוסבר בהמשך, אפשר שיתקיים בחדרי המורים. סמיילי מציין שאחד התנאים העיקריים שעשויים לקדם את הלמידה במקום העבודה הוא ההזדמנויות שיש לפרט לעבוד עם אחרים על בסיס קבוע וללמוד מהם (Smylie, 1995). לטענתנו, חדרי המורים מספקים הזדמנויות כאלה בעת המפגש הקבוע המתרחש שם בין מורים מדי יום. פולן מדגיש את הטענה הזאת: "למידה מתמשכת חייבת להיות חלק אורגני מתרבות בית הספר" (Fullan, 1995: 258).

המחקר שלנו נעשה בארץ בבתי ספר יסודיים, בחטיבות ביניים ובחטיבות העליונות של בתי ספר תיכוניים. המורים בישראל בכל רמות ההוראה נמצאים בדרך כלל בהפסקות שבין השיעורים בחדר מורים משותף, וזאת מאחר שלא מקובל שמורה יישאר לבדו בכיתה בהפסקה, וחדרים פרטיים אין להם. יום הלימודים בבתי הספר בישראל מתחיל בדרך כלל בסביבות השעה שבע או שמונה בבוקר ומסתיים בסביבות אחת או שתיים אחר-הצהריים. בפרק זמן זה יש שלוש הפסקות קצרות בנות עשר דקות והפסקה אחת ארוכה יותר, עשרים עד שלושים דקות ארוכה. בדרך כלל אין מגישים ארוחה בבית הספר. למורים

בישראל יש לפעמים שעות פנויות במהלך יום הלימודים, והם נוטים לשהות בהן בחדר המורים. לא כל המורים מתחילים ומסיימים את עבודתם באותן השעות, ולכן יש מהם שמגיעים לבית הספר מוקדם מהאחרים או מאוחר יותר, וחדר המורים משמש להם תחנת כניסה ויציאה ביום עבודתם. בשנת תשס"ח החלו ליישם במערכת החינוך את תכנית הרפורמה "אופק חדש" המחייבת את המורים לשהות ממושכת יותר בבית הספר מן המתואר לעיל. השינוי בסדר היום והשפעתו על מורה המלמד בבית ספר שמיושמת בו הרפורמה ועל חדר המורים נדונים בפרק העשירי החותם את ספרנו.

למרות ההקשר המקומי של המחקר שלנו אנו מזמינות את הקוראים להתעמק בסוגיות הבוחנות גם את ההשפעות על ההתפתחות המקצועית של המורים בבתי ספר במקומות אחרים בעולם. במחקר זה עשינו שימוש במושגים, במונחים וברעיונות דוגמת 'העמית הטוב' ('הקולגה הטוב'), 'ידע קהילתי', 'קתרזיס קולקטיבי' ו'יחסי קרבה-ריחוק' (פרוקסימיקס), המשקפים את חשיבותו של חדר המורים כמרחב להתפתחות קהילות מקצועיות בבית הספר, מרחב המספק הקשר מתאים להיווצרות ידע בר-תוקף על אודות הוראה. מושגים, מונחים ורעיונות אלו לצד מושגים, מונחים ורעיונות אחרים המשמשים לאחרונה בספרות הפדגוגית (כגון תפיסת קהילות מורים כ"לומדים"), מספקים נקודות מבט מורכבת על שגרת היום-יום של המורים.

ההיגיון הפנימי של הספר

בפרק הראשון של הספר, "דרכי החקר", מתוארות דרכי חקר מגוונות של חדר המורים, לרבות דרכי הפקת נתונים והצגת ממצאים על פי גישות שונות; כן מובהר בו ההיגיון שבסוגיות ובנושאים שעלו במהלך המחקר. מגוון דרכי החקר המוצעות בפרק זה אפשר לנו להקיף את הנושא מכמה נקודות מבט המשלימות זו את זו.

בפרק השני, "מצבים חברתיים", מובא ניתוח של המצבים החברתיים בחדר המורים על המבנים המפורטים שלהם, כמו למשל נורמות חברתיות ומושג 'העמית הטוב' המנוגד ל'מיתוס המורה הבודד'. כן מתוארת בו המהות האינטראקטיבית ההדוקה של המציאות החברתית בחדר המורים.

בפרק השלישי, "מושגים בתחום החינוך השאולים מתחום התאטרון", נעשה שימוש במושגים משפת הדרמה והתאטרון כדי להיטיב להבחין באמצעותם בדקויות בקהילות המלמדות. במסגרת הדין הזה נעשתה האחדה של הייחודי

והאישי עם הפרספקטיבה הקהילתית, כמודגם במונח שטבענו, 'קתרזיס קולקטיבי'. על בסיס סיפורי המורים מובא בפרק דיון בקונבנציות של אותו הקתרזיס המתרחש בחדר המורים, בטיבו ובפונקציות שלו. השימוש במושגים ובמטפורות משפת הדרמה והתאטרון כדי להסביר את ייחודיות האירועים וההתנסויות בחדר המורים מייצג גישה חדשנית, גישה המשמשת להבניית המחשבות והפעולות המתוארות בצורה חיה של עבודה חינוכית על סמך עקרונות העבודה המובאים בספר **תיאטרון הכיתה** (שינמן, 1995).

בפרק הרביעי, "שטטוש גבולות", מובא ניתוח של חיי חדר המורים שבאים לידי ביטוי בשטטוש הגבולות בין 'קדמת הבימה' ל'מאחורי הקלעים', בין הזמן הפרטי לזמן הציבורי. ניתוח זה מספק מסגרת המשגתית להבנת התפקיד הכפול שיש לחדרי המורים כמקום עבודה וכמקום מנוחה. שני המושגים הנדונים בפרק זה הם 'מקום' ו'זמן'. מושג נוסף הלקוח מעולם הדרמה ונדון בפרק זה הוא 'פרוקסימיקס' (יחסי קרבה-ריחוק), מושג שמסביר את טיב היחסים הבין-אישיים בתוך מתחם מצומצם. מושג זה מוביל אותנו לדיון במציאות הפיזית בחדרי המורים השונים.

בפרק החמישי, "מטפורות ומונולוגים", מכוונת העדשה אל דרכי הביטוי האישי של המורים הכותבים על חדר המורים שלהם. דרכי ביטוי אלו כוללות מטפורות ומונולוגים שהם בוחרים להשתמש בהם. הפרק מתמקד בקולותיהם של המורים החושפים את התפקידים שממלא חדר זה בחייהם המקצועיים.

בפרק השישי, "חדר המורים בעיני המורים והקשר להישגי התלמידים" (חגי קופרמניץ היה שותף בכתיבתו), נבחנת מידת ההתאמה בין תשובות המורים בשאלונים על חדר המורים להישגים הלימודיים של תלמידיהם. פרק זה מעלה תובנות באשר לתפקיד שחדר המורים יכול למלא בתרבות הכללית של בית הספר. מניתוח מאפייני חדר המורים המופיעים בתשובות המורים עצמם עולות שלוש פונקציות אפשריות שלו: פונקציה חברתית, פונקציה פוליטית ופונקציה של עבודה; משמעותן מתבררת בפרק זה, כמו גם בפרקי הספר האחרים.

בפרק השביעי, "מנהלים בחדר המורים: עמיתים או פולשים?", נבחנות האינטראקציות בין המורים לבין הממונים עליהם, מנהלי בתי הספר. נדון בו הקשר בין סגנון הניהול של המנהל לבין תרבות חדר המורים, וכן מוצגים בו מצבי קונפליקט אפשריים העולים מראיונות שנערכו עם מנהלים. כמו כן נדונה בו תחושת הלחץ שחשים המורים מעצם נוכחות המנהל בחדר המורים.

בפרק השמיני, "קהילות מקצועיות והתפתחות מקצועית של מורים", מובא דיון על אודות הקהילות המקצועיות בבתי הספר וההתפתחות המקצועית של

המורים. המורים מוצגים בו כ"לומדים" בחדר המורים: הם משתפים את עמיתיהם בידע שלהם, ובתוך כך בוחנים מחדש את בסיס הידע המקצועי האופייני של בית הספר ומפתחים אותו. למידתם שם חורגת אפוא מהלמידה בהשתלמויות הסגל בהרצאות או בסדנאות, והיא צומחת מתוך אינטראקציות בין המורים בתוך קהילת השיח שלהם.

בפרק התשיעי, "השפעות חדר המורים על הכשרת המורים", נבחנות סוגיות שנדונו בפרקים הקודמים באמצעות גישה הוליסטית לתפקיד שממלא חדר המורים בבית הספר. ההיגיון הפנימי של הספר שתואר לעיל מוביל בפרק הזה לדיון בהשפעות של מחקר התרבות של חדרי המורים ושל קהילות מורים על תכניות להכשרת מורים. שניים מן הנושאים הנדונים בפרק הם הכוחות החברתיים וסוגיות מגדריות. כמו כן מוצע בו לכלול את הנושא "חדר המורים ותפקידו בחיי המורים ובתרבות בית הספר" בתכניות להכשרת מורים.

בפרק העשירי והאחרון של הספר, "פרדוקסים בחדר המורים", מוצגת תמונה מורכבת של חדרי המורים שיש בה סתירות אחדות ופרדוקסים המובנים בחיי חדר המורים. דרכי החקר השונות ששימשו אותנו במחקר אפשרו לנו לחשוף את המתחים הפנימיים שבחדרי המורים. דיון בנושאים שהעסיקו אותנו במהלך המחקר וחילוץ הפרדוקסים מתוכם הובילו אותנו לכלל המשגה של שני היבטים: הפרט והסביבה; חלוקת אשכולות הפרדוקסים (חלוקה זו מוצגת בטבלה). ההמשגה יכולה לשמש בסיס להמשך מחקר על חדרי המורים. את הפרק חותם פרדוקס חדש בין המדיניות המוצהרת של משרד החינוך (לעודד הקמת קהילות מורים מקצועיות בבתי הספר) לבין המציאות המתהווה בעקבות הפעלת תכנית הרפורמה "אופק חדש".