

**רגשות בהוראה ובניהול בית ספר  
אסופת מאמרים**

עורך: יזהר אופלטקה

(מבוסס על תוצרי צוות חשיבה)

## **Emotions in Teaching and Educational Leadership**

***Editor: Prof. Izhar Oplatka***

עורך: פרופ' יזהר אופלטקה, אוניברסיטת תל אביב

הוצאת הספרים של מכון מופ"ת:

עורכת ראשית: ד"ר יהודית שטיימן

עורכת לשון וטקסט: קרן גליקליך

עורכת לשון אחראית: עדי רופא

עורכת גרפית ומעצבת העטיפה: מאיה זמר-סמבול

ציור הכריכה: אפרת גל-נור

מתוך: סדרת 360° (מעלות) - סדרת ציורים עגולים, צנטריפטליים,

על נייר, 2013, 80X60

עשינו כמיטב יכולתנו לאתר את בעלי הזכויות של כל חומר ששולב בספר ממקורות חיצוניים. אנו מתנצלים על כל השמטה או טעות. אם אלה יובאו לידיעתנו, נפעל לתקן במהירות הבאות.

מסת"ב: 2-150-530-965-978

© כל הזכויות לתמונות וליצירות שמורות ליוצרים

© כל הזכויות שמורות למכון מופ"ת, תשע"ח/2018

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

דפוס: אילון הפקות בע"מ

## תוכן העניינים

5.....	הקדמה.....
	<b>שער ראשון - מקומם של הרגשות בעבודתו של המורה בבית הספר</b>
	פרק 1: המחקר על רגשות בהוראה ובניהול חינוכי: סוגיות עיקריות, כיוונים עתידיים   יזהר אופלטקה.....15
	פרק 2: היבטים רגשיים בעבודת הצוות החינוכי בתכנית "תפנית" להעלאת הישגי תלמידים בבחינות הבגרות   עידית נופר.....42
	פרק 3: הדחקת רגשות בקרב מורים: מופעים וגורמים   דפנה זילברמן-שמשי, יזהר אופלטקה.....67
	פרק 4: תחושת המסוגלות של המחנך, תמיכתו הרגשית בתלמידי ותחושת השייכות שלהם   מיכל לוי-קרן.....89
	פרק 5: פגיעה נפשית-רגשית של מורים בתלמידים   אסתי ארואס.....120
	פרק 6: שיח רגשי ומורכבותו בשעה הפרטנית: מחנכות בבתי ספר מספרות ומדברות על הנושא   ניצה שוובסקי.....159
	פרק 7: השפעתו הרגשית של דיאלוג חינוכי בנושא הסיפור המשפחתי על המורים, על התלמידים ועל ההורים   עירית לצטר.....190
	<b>שער שני - היבטים רגשיים בעבודתו של המנהיג החינוכי</b>
	פרק 8: מנהיגות חינוכית מובילת אקלים של דאגה אכפתית בבית הספר - חקר מקרה   חנה קורלנד.....219
	פרק 9: דינמיקה רגשית בקריירה של מנהלות ערביות בישראל   ח'אלד עראר.....254
	פרק 10: אסטרטגיות רגשיות ומקצועיות בהתמודדותן של מנהלות גן עם רגש הבדידות המקצועית   מירב אייזנברג.....279
	<b>שער שלישי - רגשות והתפתחות מקצועית</b>
	פרק 11: מבושה לגאווה: היבטים רגשיים, פדגוגיים, תרבותיים ואינטרקטואליים בתהליך הלמידה של סטודנטיות להוראה   ניצה שחר.....309

פרק 12: רגשות הכעס והשלכותיהם על בניית הבנה עצמית ואמפתיה	
אצל פרחי הוראה   שרון עזריה	333.....
פרק 13: קידום מקום הרגש בחינוך ובהכשרת מורים   היילי רוזנבלום	353.....
אפילוג   יזהר אופלטקה	381.....
על אודות המחברים	385.....
תקציר באנגלית	387.....

## הקדמה

עם בוא האביב של שנת 2012 התכנסו אנשי חינוך מכל רחבי הארץ לצוות חשיבה שכותרתו "היבטים רגשיים בהוראה ובניהול בית ספר" בהנחיה של ד"ר היילי רוזנבלום ושלי. בכלל המתכנסים היו מורי מורים ממכללות לחינוך, פסיכולוגים חינוכיים, דוקטורנטים בבתי הספר לחינוך, מורים בבתי ספר ופנסיונרים של מערכת החינוך. כולם היו מודאגים מאוד מהדגש הרב המושם בימינו על הישגים לימודיים ועל מדידתן של תפוקות לימודים בדמות מבחנים משווים ובין-לאומיים. זאת ועוד, רבים חשו כי במקביל ל"חגיגת הבחינות ומדידת ההישגים", שקיבלה הכרה בדמות הקמתה של הרשות למדידה ולהערכה במשרד החינוך בשנת 2005, ניכרת התעלמות מרכיביו הבסיסיים ביותר של תהליך החינוך בבית הספר, בין היתר הרגשות השזורים באינטראקציות בין מורים לתלמידים בכיתה או הרגשות הטבועים בקשר בין המנהל למורים.

רגשות בעולם העבודה זכו לעדנה מחקרית מאמצע שנות התשעים כשהוגי דעות וחוקרים מתחום הארגונים הבינו כי הסתרה שלהם בעולם המקצועי לא רק שאיננה מיטיבה עם הארגון, כמו שהאמינו רבים, אלא פוגעת באפקטיביות שלו ובמורל של עובדיו. ספרות זו, שתוצג במאמר הפותח את הספר, קראה לחקור את הבעתם של רגשות בעבודה ואת דרכי הוויסות של תחושות שעובדים חשים במגוון מצבים. באופן לא מפתיע זלגה ספרות זו גם למחקר על אנשי חינוך, וחוקרים החלו להתחקות אחר רגשותיהם של מורים ומנהלים בעתות של שינוי חינוכי, משבר ארגוני, בעיות משמעת עם תלמידים ועוד.

חברי צוות החשיבה עסקו אפוא בספרות על רגשות בארגונים בכלל ובארגוני חינוך בפרט, וקשרו בינה לבין חוויותיהם האישיות בבית הספר ובינה לבין מחקריהם. פרקי הספר הם תוצר של השיחות שהתקיימו בצוות, לעתים כחלק מהסדנה שניהלה ד"ר היילי רוזנבלום, ולעתים כחלק משיחות על מאמרים שהציגו המשתתפים. כל משתתף שרצה בכך תרם מפרי עטו לספר וחווה את תהליך הכתיבה האקדמי-דיאלוגי מול העורך. עבודתם של הכותבים מחולקת לשלושה שערים: השער הראשון עוסק ברגשותיו של המורה מכמה נקודות מבט; השני ברגשותיו של מנהל חינוכי, מנהלי בתי ספר ומנהלות גן; והשלישי מקשר בין התפתחות מקצועית של פרחי הוראה לבין רגשות בעבודת המורה. הפרק הראשון, פרי עטי, מסרטט את התפתחותה של הספרות התאורטית והמחקרית על רגשות בעולם העבודה בכלל ובארגוני חינוך בפרט. מהמחקרים

שנעשו בעולם אנו למדים כי מורים ומנהלים חשים תוך כדי עבודתם מגוון של רגשות שליליים וחיוביים. הם מנהלים ומוסטים אותם בשל היותם כוח עבודה רגשי, מושפעים מתרבות בית הספר ומחוקים רגשיים שנהוגים במערכת החינוך, ומושפעים רבות מניהול הרגשות בכיתה שבה הם עצמם מעורבים. הפרק חותם בהמלצות למחקרי המשך שיציעו קדימה את המחקר על רגשות בהוראה ובניהול, ובהמלצות מעשיות למורי המורים ולמכשירי מנהלים שחפצים לפתח מודעות רגשית בקרב פרחי ההוראה והמנהלים העתידיים במערכת החינוך.

בפרק השני מתחקה עידית נופר אחר תפיסותיהם של בוגרי תכנית "תפנית לבגרות ולמניעת נשירה - סטארט" בכל הנוגע לתרומתה של התכנית לחייהם כבוגרים. המאמר מפנה את הזרקור לתרומתה הרגשית של התכנית על בסיס ראיונות עם 13 בוגרים מבתי ספר באזורי פריפריה בארץ. מהראיונות עולה כי רכיבי התכנית שתורמו במידה ניכרת להצלחתם היו העצמת התלמידים דרך קשר רגשי עם אחר משמעותי, יחסם האכפתי של המורים והמתרגלים, וחוויות של הצלחה והישגים גבוהים במשך כל לימודיהם בתכנית.

הפרק השלישי, המבוסס על עבודת התזה של דפנה זילברמן-שמש בהנחייתי, בוחן את תופעת הדחקת הרגשות בקרב מורים. מניתוח 15 ראיונות מובנים למחצה שנערכו עם מורים ומורות עולה כי מורים מאמינים שאסור להם להביע רגשות שליליים (כגון כעס, עצב, תסכול או שנאה) בזירת בית הספר. עוד דיווחו המורים על הדחקת רגשות כלפי מנהל בית הספר, תלמידים והורים. הדחקת הרגשות מושפעת ממשנתנים אחדים - מגדר, גיל, ותק ושלב בקריירה של המורה - וכן מתפיסת תפקידו של המורה בעיניהם של המורים שהשתתפו במחקר, הכוללת בעיקר הקניית ידע.

הפרק הרביעי בספר, פרי עטה של מיכל לוי-קרון, בוחן את המידה שבה אפשר לנבא את תפיסותיהם של התלמידים בזיקה לשני היבטים של אקלים כיתתי - תמיכת המורה ותחושת שייכות לכיתה - באמצעות שני היבטים של תחושת מסוגלותו העצמית של המורה: ההיבט המקצועי-משימתי של תפקידו וההיבט האנושי, המתייחס ליחסיו עם התלמידים. מהמחקר עולה כי תחושת המסוגלות של המחנכים בהיבט המשימתי לא תרמה לניבוי האופן שבו תפסו התלמידים את האקלים הכיתתי במהלך השנה כולה. עם זאת בסוף השנה נמצא שככל שתחושת המסוגלות של המחנכים בהיבט האנושי הייתה חזקה יותר, כך נטו התלמידים לחוש כי המחנכים תומכים בהם יותר מבחינה רגשית וחשו שייכות רבה יותר לכיתה.

בפרק החמישי עוסקת **אסתי ארואס** בפגיעה הנפשית-רגשית של מורים בתלמידים כמו שעלטה מסיפוריהן של ארבע מרואיינות בתקופת אמצע החיים שמתארות פגיעה נפשית של מורים על רקע כישלון לימודי. מניתוח הסיפורים עולים שלושה רכיבים עיקריים של פגיעה: (א) פחד, איום וחוסר ביטחון; (ב) הערכות שליליות של התלמיד על ידי המורה, המקרינות ציפיות נמוכות; ו(ג) איכות קשר שלילית שמתבטאת מצד אחד ביחס תוקפני, דרשני ומשפיל, ומצד אחר בהתעלמות, בניכור ובהזנחה. התיאורים מחדדים הן את ההשפעה המידית הנתפסת של היחס הפוגע הן את ההשפעה ארוכת הטווח הנחווית כהתמודדות פוסט-טראומטית. ממצאים אלה מחדדים את החשיבות של עיסוק ברגשות בהוראה בכלל ושל פיתוח מודעות וכלים לניהול רגשות שליליים בפרט.

המחקר המוצג בפרק השישי, פרי עטה של **ניצה שוובסקי**, מתחקה אחר שיח רגשי ב"שעה הפרטנית" בבית הספר היסודי. המאמר מבוסס על ניתוח שניוני של 21 סיפורים קצרים שכתבו מחנכות על המתרחש בינן לבין התלמידים בשעה הפרטנית ועל שבעה ראיונות מובנים למחצה עם מחנכות כיתה שש שנים לאחר מכן. מניתוח נתוני המחקר עלו שלוש זירות עיקריות של שיח רגשי: (א) אמפתיה ודאגה לתלמידים ולמצוקותיהם; (ב) הוראה רגשית; (ג) עבודת רגשות. נמצא כי הבעת רגשות היא חלק בלתי נפרד מההוראה בשעה הפרטנית, והיא באה לידי ביטוי בקבלת החלטות, בדרכי הוראה ובניהול רגשות. בסיום הפרק הממצאים נבחנו ביחס לעבודת המחנכות בבית הספר.

הפרק השביעי, שכתבה **עירית לצטר**, מתאר את השפעתו של העיסוק החינוכי בסיפור המשפחתי, הטעון מטבעו ברגשות. סיפור זה מייצר רגשות אמפתיים, ואלה מעצימים את תחושת השותפות וההדדיות בקרב המורים, התלמידים וההורים. מהממצאים העיקריים עולה כי העיסוק בדיאלוג כיתתי על הנרטיב המשפחתי מעלה בקרב משתתפיו מגוון של רגשות ומקרב ביניהם. המחקר מציע אפוא למחנכים שילוב של שני ממדים שיסייעו בכינון תרבות בית-ספרית אמפתית ואכפתית: ממד הדיאלוג וממד הנרטיב המשפחתי.

בפרק השמיני מציגה **חנה קורלנד** את מנהיגותה החינוכית של מנהלת בית ספר שמובילה אקלים של דאגה אכפתית. לדידה של המחברת, האמונות האישיות הקונסטרוקטיביות-הומניסטיות של המנהלת באשר לדאגה אכפתית ותפיסתה שעיצוב "אקלים של אכפתיות" בבית ספרה הוא חלק מתפקידה הניהולי באות לידי ביטוי במוטו המוביל של חזון בית הספר. חזון זה מתורגם

לעקרונות פעולה וליעדים בית-ספריים ברורים שמועברים ומוטמעים באמצעות כמה פרקטיקות עיקריות, כך ש"התאוריה המוצהרת" הופכת ל"תאוריה בשימוש" במציאות היום-יומית, לאקלים בית-ספרי אכפתי תומך.

הפרק התשיעי, פרי עטו של **ח'אלד עראר**, בוחן את הדינמיקה הרגשית שחוות מנהלות בתי ספר במערכת החינוך הערבית במהלך הקריירה הניהולית שלהן מתוך התמקדות ברגשות שהן חוות בכל שלב ושלב. מהניתוח עולה כי בשלב הכניסה לתפקיד עולים רגשות של לחץ, איום, מצוקה ואתגר; בשלב ההתבססות בתפקיד ניכר שהמנהלות חשות רוגע, משתמשות בהומור ומציגות מבע פנים "נכון"; ובשלב מתקדם הן נוטות להביע אמפתיה, חמלה ודאגה לשימור ההישגים החינוכיים. מסקנתו של המחבר היא כי חקר הדינמיקה הרגשית בשלבי הקריירה השונים עשוי ללמד אותנו על טבעם ועל ביטויים של רגשות בכל אחד משלבי הקריירה של מנהלות בתי ספר ולהדגיש את תרומתם לניהול בית הספר ולאיכות האינטראקציה ביניהן לבין מורים בבית הספר.

בפרק העשירי מציגה **מירב אייזנברג** את תופעת הבדידות בקרב מנהלות גן בישראל, תופעה שחקרה בעבודת הדוקטור שלה בהנחיית. 25 גנות שהשתתפו בראיונות עומק הציגו את תחושת הבדידות המקצועית שלהן כרגש דינמי, שעשוי להשתנות במהלך הקריירה. לשם כך מוצע בפרק זה מודל תאורטי שחושף לראשונה אסטרטגיות מקצועיות ואסטרטגיות רגשיות שהגנת נעזרת בהן כדי להתמודד עם הבדידות המקצועית בעבודתה. תוצאות המחקר מלמדות שהאסטרטגיות האפקטיביות ביותר הן אלה המקצועיות הכוללות הישענות על מקורות כוח מקצועיים ושימוש בכישורים מקצועיים בעלי היבט מנהיגותי.

בפרק האחד עשר מציגה **ניצה שחר** תכנית בין-תחומית וחץ-קוריקולרית שנלמדת במכללה למורים ומעוררת תגובה רגשית לצד תגובה קוגניטיבית. התכנית מתמקדת בשני צירים: בציר פדגוגי גלוי, שמתמקד בעקרונות פדגוגיים ודידקטיים ובאסטרטגיות לתכנון לימודים אינטגרטיבי ודינמי; ובציר סמוי, שמתמקד באלמנט הזמן ובתאריך העברי והלועזי כיסוד מארגן. התגובות הרגשיות של הסטודנטיות נאספו במשך כמה שנים מתוך שימוש בעקרונות המחקר האיכותני בגישה שתואמת חקר מקרה. ממצאי המחקר מראים שלושה שלבים רגשיים שמשובלים בהם מנגנון רגשי, מנגנון הכרתי וחוויה של גילוי עצמי. בשלב הראשון בולטת סערה רגשית שכוללת רגשות כמו תסכול ובושה עקב חוסר ידע בנושאים היסטוריים ולאומיים ותחושת בורות; בשלב השני מתעוררת גאווה מקצועית, ומאפיינות אותו עוררות, סקרנות ותשוקה לדעת; ובשלב השלישי מורגש גילוי עצמי שמתאפיין ברגשות של גאווה, הנאה ורצון לשנות.



בפרק השנים עשר שרון עזריה עוסקת ברגשותיהם של פרחי הוראה ומשתלמים שעלו בשיעור בקורס ושמו "הכיתה הדואגת". במפגשים העלו הסטודנטים ביומנם תחושות שחוו במהלך השיעור במכללה. בין היתר חשו פרחי ההוראה רגשות לא נעימים, בעיקר כעס, כלפי עמיתיהם במהלך ההתנסות המעשית, אך כמעט לא כלפי התלמידים. בקורס נקרתה לפרחי ההוראה ההזדמנות לשקף לעצמם את ההתנהגויות שהובילו לרגשותיהם הלא נעימים. הרפלקציה הרחיבה את הבנתם בנוגע למה הביא לידי תגובותיהם השליליות ומכאן לידי תובנות מרתקות על תפקיד המורה. כפועל יוצא התנסו פרחי ההוראה בהתנהגויות חדשות ובאמפתיה כלפי עמיתיהם והתלמידים.

בפרק האחרון היילי רוזנבלום מציגה את תכנית "מעגלי הלב" שפותחה בשנים שבהן החל הממד הרגשי לשמש מוקד לעניין ולמחקר בתחום הכשרת המורים. במאמרה היא מבררת כיצד השפיעה ההשתתפות בתכנית על ההתפתחות האישית והמקצועית של המורים ופרחי ההוראה שלמדו בה, ומציגה קשר מעניין בין תכנית זו ובין פיתוח מודעות רגשית רחבת היקף. אפילו שמציג ארבע תובנות שעולות מהפרקים, חותם את הספר.

יזהר אופלטקה

## **שירי פתיחה**

אליעזר רוזנמן

לאכל-כדי להתקיים,  
להרגיש-כדי לחיות.

רגשות

חיפשתי רגשות  
בין ענני בוקר,  
בעיניך הזורחות,  
בין דמעות הטללים,  
בירח חולמני,  
בלב היער  
ובין עופאים.

ציפור הלב הקטנה  
אותם לחשה לי.  
בין גלים רוגשים  
נאבקתי עם רגשותי.

לפעמים היו רגשותי  
מכוסים בערפילי שחר,  
מעורטלים מאשמה.

משתעשעים  
בקפיצת עגל בועט.  
תמהים על ביצה שלא נולדה.

חצבתי רגשותי מסלה,  
ומפלומת אפרוח  
את חוזק רגשותי אשאב

וכך אני מרגיש,  
אולי כמו עץ

עלי הרגש  
עד אין קץ.

כמו מים,  
בנחל היבש,  
ורגשותי,  
כמו לשון לאש.

וכך, בין רגשות  
מכל העלמות  
מרגיש רק עוד ועוד...

הטמן זרעי הרגש בליבך,  
גם אם קצירך,  
יבוא ביום רחוק...

### **אלף-בית של רגשות**

ניצה שחר

כל כך הרבה רגש  
באל"ף!

אכזבה ואיבה, אבדן וייאוש ואימה

מפחידות בדרך

מטה

מטה

אל התהום.

ומה עם העדינות, העדנה, העינוגים והערגה,

בעי"ן עגולה ועוטפת?

והחברות, החיבה

החמלה

והרחמים

מנין להן החי"ת המחבקת

מעבר ומעבר,

משני צדדים.

כאב

וכעס ושחיקה  
וכל הכאסח הזה של הנקמנות  
בוצעים וחורקים,  
קורעים אותנו זה מזו,  
ומקלקלים את כל מה שבנינו ורצינו  
שיהיה.

ואהבה -

אל"ף בי"ת של יצורי חיים,  
יד אַל כפולה בה.

צריך שניים ה"א כדי לאהוב,

גם באמצע הדרך

ובעיקר

בסופה.

התאהבות חטופה היא, תחילית,

בדרך בה נערמים כעסים, וויכוחים וחילוקי הדעות.

יד האלוהים שבדרך

מנמיכה את תל הכעס,

שלא יתרומם להר נקמה,

שנוכל להמשיך.

אני עומדת מולך,

אחרי שלושים שנה,

וכולם בי עכשיו,

ועליי לבחור בין כל האותיות,

את הה"א שבאמצע,

שתישאר גם

לסוף.

כותבי השירים היו חברים בצוות החשיבה שתוצריו היוו בסיס לכתיבת הספר.