



מישרים  
להגנות בחינוך



11.2

מיומנויות  
רגשיות חברתיות  
בקרב תלמידים  
כמפתח לקידום  
מוביליות חברתית

אי  
שם  
בלב

## להיות מנהל מכליל: שיח רגשי, הדרה ואחריות חינוכית

ד"ר איזאבל רמדאן, מרצה במכללת אורנים,

בתוכנית התואר השני של חינוך והוראה לתלמידים בהדרה

### ניהול בית ספר בתקופה מורכבת

המציאות הבית-ספרית מתנהלת בשנים האחרונות בתוך עומס רגשי ומערכתי חריג. לצד השלכות המתמשכות של תקופת הקורונה, תקופת המלחמה והטראומה המשותפת שחווינו הוסיפו שכבה של חוסר ודאות ואובדן תחושת ביטחון - אצל תלמידים, הורים וצוותים:

- **בתוך בית הספר ניכרת עלייה בדריכות ובחדדה וכן בולטות התנהגויות קיצוניות יותר:** אלימות, פריצת זעם וכעס בעוצמות לא מוכרות, לצד קושי להעריך סיטואציות חברתיות ולהתנהל ביחסים עם מבוגרים. השפעת הטלפונים והמדיה מעמיקה לעיתים בלבול בין מציאות למדומיין ומקשה על וויסות והתארגנות.
- **אחד הלחצים הבולטים במערכת החינוך כיום מגיע מן ההורים.** הורים רבים מגיעים עם תסכול, כעס וציפיות גבוהות מאוד מבית הספר. במקביל, ההורים עצמם לעיתים "הולכים לאיבוד" בתוך מצוקות חיים, עומס עבודה וחוסר משאבים. ההתנהגות התוקפנית או המתלוננת כלפי בית הספר משקפת פעמים רבות מצוקה, לצד דרישה שבית הספר יחזיק את הילד "במרכז" ויענה על מכלול צרכיו. במציאות הזו חשוב לבנות שפה ברורה עם ההורים: מה נמצא תחת אחריות בית הספר, מה אחריות הבית, ואיך עובדים יחד בלי להיכנס למאבקי כוח מתישים.
- **מערכת החינוך מציבה דרישות מתמשכות** להישגים ולצמצום פערים, יחד עם פרויקטים ותוכניות שמתווספים במהירות וקשה לעקוב אחריהם. הכוונות חיוביות, אך השאלה המרכזית היא על חשבון מה זה קורה, ואיך מנהלים ומנהלות יכולים לפעול בלי להישחק בתוך רצף של החלטות מהירות. כדי לעשות זאת נדרשת למנהל/ת יכולת "להחזיק" את המערכת – להבחין במה דחוף ומה חשוב, ולבחור סדרי עדיפויות שמגינים על הצוות ועל התלמידים.

### מהי הכללה בחינוך ומהו בית ספר מכליל ?

הכללה בחינוך היא מושג שמודגש גם ברמה בינלאומית: לא די בכך שכל הילדים יהיו במסגרת חינוכית, אלא שיש לאפשר להם הזדמנויות שוות בתוך בית הספר, בהתאם לצרכיהם. ההסתכלות היא על יצירת סביבות מצמיחות שמפתחות תלמידים, ולא רק "שילוב" טכני. נקודת הכובד עוברת מהשאלה היכן התלמיד נמצא, לשאלה מה בית הספר עושה כדי לאפשר למידה, הצלחה, התפתחות ושייכות לכל תלמיד ותלמידה. זהו יעד שמחייב מעבר: התאמת סביבה, תהליכים ומענים כך שהשוויון יהיה בפועל ולא רק בהצהרה.

בית ספר מכליל שם מול עיניו אחריות כוללת: מענה לימודי ומענה רגשי שמותאמים לצרכים, תוך התייחסות להקשר הסוציו-אקונומי ולרקע שממנו מגיעים התלמידים. הוא לוקח אחריות על השלומות (well-being) של התלמידים ושל אנשי הצוות, ועל טיפוח אוריינות של תלמידים וצוות. מעל הכול עומדת השייכות: ככל שתלמיד ואיש חינוך מרגישים שייכים, תורמים ונתרמים, כך מצטמצמת תחושת ההדרה והמרחב הופך בטוח ומצמיח יותר.

החתימה להכללה מחייבת זיהוי ופירוק של פרקטיקות שמייצרות הדרה. אלה יכולים להיות מנגנוני הסללה, השעיה, ותהליכים נוספים שמחריפים חוויות של ניתוק, תיוג והוצאה מן הקהילה הבית-ספרית. השאיפה היא להחליף פרקטיקות כאלו בתהליכים שמחזירים שייכות, יוצרים רצף של מענים ומחזקים אחריות משותפת. הדגש הוא לשאול ביחס לכל פרקטיקה: האם היא מקרבת לשייכות וללמידה, או שהיא מייצרת תיוג והרחקה שמעמיקים את הקושי ומחלישים את הקשר.

### **הבחנה בין "הכללה" לבין "הכלה" והחזקה**

המושג "הכללה" שייך לשדה פוליטי, כלכלי, חברתי-חינוכי רחב, שמדבר על יחסי הכללה והדרה במערכת. לעומת זאת, המושג "הכלה" שייך לשדה הפסיכולוגי ומתייחס ליכולת של דמות משמעותית לשאת רגשות ותסכולים של הילד ולהיות עבורו "מיכל" שמאפשר התפתחות. בתוך ההבחנה הזו עולה גם הרעיון של החזקה - holding: לא טיפול פיזי או טכני (handling), אלא יצירת יציבות נפשית ומערכתית שמאפשרת לאחר לצמוח גם כשהוא מביא קושי. המשמעות המעשית היא שמנהלת וצוות לומדים לשאת קושי בלי להיבהל ממנו, לתת שם לרגש, וליצור תחושת ביטחון שמאפשרת תנועה קדימה ולא קיבעון.

### **עבודה עם אוכלוסיות בסיכון ובהדרה**

יש הבדל בין "סיכון" לבין "הדרה", אך לעיתים הם משתלבים: אדם יכול להיות בסיכון בלי להיות מודר, ולעומת זאת יש מצבים שבהם תחושת הדרה מחריפה מצוקה ומעמיקה את הסיכון.

כאשר מדברים על עבודה עם אוכלוסיות בסיכון ובהדרה, חיוני להבין שהקושי של הילד/ה לא "מתחיל ונגמר" בכיתה. הוא יושב בתוך מציאות חיים מורכבת: עומס רגשי בבית, חוסר יציבות, מחסור במשאבים, לעיתים חוויות של אובדן/אלימות/טראומה, ולעיתים גם תחושת אי-שייכות מתמשכת מול מערכת שנתפסת כזרה. לכן המטרה שלנו אינה "לתקן" את הילד/ה אלא לבנות סביבו/ה תנאים שמאפשרים תפקוד, אמון ושייכות – צעד אחרי צעד.

ישנה חשיבות רבה לשימוש בשפה לא-שיפוטית. במקום להשתמש בתיוגים ("בעייתית", "לא משתף/ת פעולה"), אנחנו מתארים צורך והתנהגות: מה הילד/ה עושה בפועל, מה זה משרת עבורו/ה (הגנה, הימנעות, חיפוש שליטה), ומה אנחנו יכולים לספק במקום. מתוך זה אפשר לבנות צעדים קטנים של הצלחה - משימות מותאמות, חיזוקים שמבוססים על מאמץ ולא רק על תוצאה, ותיווך שמחזיר מסוגלות.

לבסוף, כדי שהעבודה הזו לא תיפול על כתפיים של מורה אחת, חשוב לבנות מעטפת בית-ספרית: תיאום בין הצוותים, שיתוף יועצת/עו"ס/גורמי טיפול כשצריך, קשר מותאם עם המשפחה, והסכמות של "מי עושה מה ומתי". כשאנחנו מחזיקים יחד את הרצף הזה, אנחנו מצמצמים נשירה סמויה, מפחיתים התפרצויות, ומגדילים את הסיכוי שתלמידים שחווים הדרה ירגישו סוף סוף שיש להם מקום אמיתי בבית הספר.

### **"מנהל מחזיק": יציבות, נוכחות וקריאת מציאות**

מנהל/ת מחזיק/ה הוא/היא דמות שמייצרת יציבות בתוך תנאים משתנים. כמו בהורות, כשהדמות המרכזית נכנסת לפניקה המערכת כולה מתערערת. לכן נדרשת יכולת להחזיק את המורכבות בלי להתפרק: לזהות בעיות, קונפליקטים ומשברים כפי שהם, בלי "לייצר מציאות מדומה" שמתאימה לפנטזיה או לציפיות. ההחזקה כוללת גם נוכחות אמיתית: פניות מנטלית ורגשית, התעניינות באנשים, הקשבה ושימת לב למה שקורה מתחת לפני השטח. ההחזקה כוללת גם קריאת מציאות מפוכחת: להכיר בקשיים בלי להקטין אותם, אבל גם בלי לייצר דרמה שמדביקה את כולם בחרדה.

האתגר הגדול ביותר עבור מנהלים רבים הוא לא החזקת התלמידים אלא החזקת אנשי הצוות. בתוך בית ספר קיימות סתירות: מורות ומורים שונים מגיבים אחרת לאותו תלמיד, קונפליקטים בין אנשי צוות צפים, ולעיתים נשמעת בניהם שפה פוגענית או מייאשת. תפקיד המנהל המחזיק הוא לשאת את הסתירות הללו, לשקף באופן אמפתי את הכאב והחוויה ("אני שומע/ת כמה קשה לך"), ובמקביל לא להיגרר להסלמה. כאן נכנס הרעיון של "גבולות אמפטיים": הקשבה והבנה אינן ויתור. אפשר להכיל מצוקה ותוקפנות, ולצד זה להציב ציפיות וכללים ברורים. בתוך זה נדרשת יכולת לנהל שיח מקצועי גם כשיש תסכול וכעס, ולהפוך תלונות ואמירות קשות לחומר לעבודה.

### **תגובה פרואקטיבית והבחנה בין ענישה לבין גבול**

בחיי היומיום קל למנהל/ת ליפול לתגובה ריאקטיבית בלבד, אך נדרשת גם חשיבה פרואקטיבית: מה עושים מראש כדי למנוע הידרדרות, איך מייצרים עקביות בין אנשי צוות, ואיך בונים מסגרת שמחזיקה תלמידים והורים. בתוך זה עולה הבחנה ערכית: ענישה נתפסת כפעולה של שליטה והכאבה ביחסי כוח לא שוויוניים, בעוד גבול הוא פעולה של דאגה, שמירה ואכפתיות. גבול מסמן לתלמיד ולמבוגר מה מותר, מה אסור, ומה מצופה באופן שמאפשר קשר והתקדמות. כך נוצרת עקביות שמקטינה בלבול: התלמידים וההורים יודעים למה לצפות, והצוות יודע לפעול מתוך אחריות ולא מתוך תגובתיות רגעית.

**לסיכום**, הכללה משמעה יצירת מרחב שבו כל תלמיד וכל איש צוות יכולים להרגיש שייכים, לקבל מענים מותאמים, ולגדול בתוך מסגרת יציבה. הדבר דורש ראייה מערכתית של הדרה וסיכון, פירוק פרקטיקות מרחיקות, החזקה רגשית ומקצועית של צוותים ותלמידים, ושפה של גבולות אמפטיים.