

המורה לחינוך גופני כמנהיג

מאת עמית נתני, מנחה להוראה, שנה ג'

האם מורה הוא מנהיג? האם כל מורה חייב גם להיות מנהיג? האם המורה לחינוך גופני הוא מנהיג? מהי מנהיגות בכלל בהקשר של המורה לחינוך גופני? על שאלות אלה ועוד אנסה לענות בשורות הבאות. חלק גדול מהחומר מבוסס על הרצאה בנושא מנהיגות מאת האלוף אביב כוכבי, סגן הרמטכ"ל, באוקטובר 2017. לא אביא כאן הגדרה ל"מנהיג" או ל"מנהיגות", נכתבו על כך מחקרים, מאמרים וספרים, אתמקד בחשיבה על המורה לחינוך גופני ואיך הוא נתפס קודם כל בעיני עצמו ואחר כך בעיני תלמידיו ועמיתיו לחדר המורים כמנהיג. לא אתייחס כאן גם לסוגי מנהיגות אלא רק למאפיינים שעשויים להפוך את המורה למנהיג או למנהיג משמעותי יותר.

למנהיגות יש שני צדדים:

האחד: בניית **חזון**, סימון מטרות, קביעת יעדים ותוכנית פעולה להשגתם.

השני: חשוב ולא פחות משמעותי: היכולת להניע ולרתום את התלמידים (ואת כל בית הספר בעצם) לתהליך הזה של חתירה לחזון.

דן גילברט, פרופסור בהרווארד, עשה מחקר שבו לקח שתי קבוצות אנשים: אחת ובה אנשים שזכו בהרבה כסף בלוטו והשנייה אנשים שנעשו נכים. שנה אחרי הזכייה ואחרי ההפיכה לנכים הוא בדק איזו קבוצת אנשים מגדירה את עצמה כמאושרת. לכאורה היינו חושבים שברור שזוכי הלוטו יהיו המאושרים אבל הפרופסור גילה במחקרו ששתי הקבוצות היו שוות ברמת האושר שלהן.

אם חושבים על זה רגע, תוצאות המחקר של הפרופסור מהרווארד לא מפתיעות. כי אם נשאל כל אדם מה חשוב לו בחיים, אז אחרי המשפחה, בריאות הוא היה אומר "**אושר**" – אבל אם נפרק את המילה הזו ונתהה על משמעותה, מה זה בדיוק אושר? אז אולי **הגשמה עצמית** אבל בסופו של דבר העניין הוא **המשמעות**. **אדם מחפש משמעות**. נראה שאי אפשר להיות בעולם הזה ללא משמעות. זה לא חייב להיות משהו גדול. למוכר בקפיטריה, בהנחה שהוא במקום הנכון, יש משמעות גדולה מאוד במה שהוא עושה. לאיש היי-טק יש משמעות גדולה וגם למורה יש משמעות. ולכן הדבר המרכזי למורה לחינוך גופני, למורה בכלל, לדעת לתת **משמעות** לתלמידיו. למפקד בצבא, ולעיתים גם למורה זה כביכול קל. מפקד פשוט נותן **פקודות** שחייבים למלא. כך גם מורה. הוא נותן **הוראות** שהתלמידים מעצם היותם במערכת החינוך חייבים למלא ואם לא יש סנקציות כאלה ואחרות. כלומר בצבא הפקודים הולכים אחרי המפקד מכוח הפקודה ותלמידים מבצעים את דברי המורה לחינוך גופני מכורח חוקי

המסגרת. אבל כשמדברים על **מנהיגות**, מדברים על היכולת להניע אנשים כך שהפקודה, התקנה הופכת למיותרת. מי שאומר "אחרי" וכל רגע מביט אחורה לבדוק אם באים אחריו יש לו בעיית מנהיגות.

האלוף יורם (יהיה) יאיר דיבר על ההבדל בין מנהיג לפוליטיקאי: "מנהיג בא לעם ואומר 'זו המטרה, לשם אוליך', מסתובב ומתחיל ללכת. או שהולכים אחריו או שלא. פוליטיקאי בא לעם ושואל: 'חבר'ה, לאן?' יש הצועקים 'שמאלה', יש הקוראים 'ימינה' - והוא הולך אחורה, שומע את הקולות, שומר קשר עין וחושב שהוא מוביל. אבל הוא מובל"...

המורה לחינוך גופני צריך שיהיה לו חזון – אני מאמין לשם יוביל את תלמידיו, ואם הוא מנהיג טוב, הם גם ילכו אחריו, הוא יוביל ולא הם יובילו אותו לאן שהם בוחרים – חוסר פעילות, או לחילופין – רק כדורגל למשל.

הרבה פעמים, למשל בבואנו לתת ציונים, אנחנו שואלים מי זה תלמיד טוב? התשובה פשוטה: **תלמיד שטוב לו**. כלומר אם נבין שתלמיד שטוב לו ילך אחריו, יבצע את המטלות שנדרוש ממנו בשיעור טוב יותר, זה כבר צעד מנהיגותי.

בשנות ה-20 של המאה הקודמת, בארה"ב, היה ניסוי מאוד מפורסם, באחת מחברות הבת של חברת "בל", ובו בדקו את **פריון העבודה** של פועלות במפעל כתוצאה מהשינוי בתנאי העבודה שלהן. נתנו להם לשתות יותר, לאכול יותר, נתנו להן כיסא יותר נוח. הניסוי נמשך קרוב ל-10 שנים. אחד השלבים המעניינים והמשמעותיים בניסוי היה שבשלב מסוים בדקו את השפעת האור על פריון העבודה שלהן. הגבירו את האור, הגבירו עוד קצת, עוד קצת, וככל שהגבירו את האור – הפריון עלה. אבל אז קרה הדבר המעניין באמת. התחילו להנמיך את האור, והנמיכו והנמיכו והפריון.... עלה! התובנה הייתה שהעניין הוא לא התנאים ולא האור. הסיפור הוא **תשומת הלב** שהעובדות האלה קיבלו. העובדה שהופנה אליהן זרקור, הן השתתפו במחקר, בניסוי, הן קיבלו תשומת לב וזה מה שגרם להן להרגיש משמעותיות וזה הביא אותן לתת מעצמן יותר. כי כשאנשים מרגישים **משמעותיים** בעולם, הם נותנים יותר. והעולם, הכוונה כל אחד בעולמו שלו – המורה לחינוך גופני בבית הספר בו הוא מלמד, בכיתה אותה הוא מלמד. אם תלמיד מרגיש משמעותי בשיעור חינוך גופני ובכלל בכיתתו, הוא ייתן יותר. אגב זה גם עובד לצד השני. מורה לחינוך גופני שמרגיש משמעותי בבית הספר בו הוא מלמד, ייתן יותר – יזום פרויקטים, יהיה שותף לכל מיני מיזמים ועוד. ואם אתה או תלמיד מרגיש משמעותי – אז טוב לך. אתה מאושר. אנשים, ובכלל זה תלמידים, רוצים להרגיש קודם כל משמעותיים.

הדבר הבסיסי ביותר במשמעות הזו זה הכרה (recognition). אנשים צריכים הכרה. הם לא רוצים להיות שקופים. אף תלמיד לא רוצה להיות עוד תלמיד בבית הספר. הוא רוצה להיות

תלמיד שהמורה מכיר אותו, משוחח איתו, מתייחס אליו, אכפת לו ממנו. ואגב גם המורה רוצה את ההכרה הזו מהנהלת בית הספר. שהוא לא רק עוד מורה בצוות המורים בבית הספר. לפעמים רק להקשיב – זו כבר הכרה. לפעמים לא צריך אותות הצטיינות או ציון גבוה, לפעמים מספיק שבסוף השיעור או בהפסקה, יקרא המורה לתלמיד וידבר איתו. והמורה לא יעשה זאת כי כך צריך אלא כי הוא אוהב את תלמידיו ואכפת לו מהם. אולי אפשר אפילו לעזור במשהו לתלמיד.

הדבר השני זה **אמון**. אנשים מחפשים אמון, אפשר אולי לקרא לזה **הוגנות**. אנשים מחפשים לחיות בסביבה שיש בה הוגנות. כשהתלמיד פונה אליך עם בקשה, תלונה, הצעה ואתה מבטיח לחזור אליו, אם אתה חוזר אליו ואפילו התשובה שלילית למה שביקש, הציע, זה אמון – הוגנות וזו גם הכרה. אבל אם אתה לא חוזר אליו כי היית עסוק, כי שכחת, כי זה לא נראה לך חשוב זו כבר לא הכרה, לא הוגנות שלא לומר אפילו זלזול.

אנשים מחפשים **להשפיע**. כך גם תלמידים ובוודאי שהמורה לחינוך גופני בבית הספר שלו. אף אחד לא רוצה לעבוד במקום בו אין לו השפעה. תלמיד לא אוהב ללמוד במקום בו אין לו השפעה. זו יכולה להיות השפעה קטנה. רק שישמעו אפילו את דעתו וישקלו אותה ברצינות. העובד בקפיטריה סידר מחדש את תצוגת המאכלים כך שהפכו לנגישים יותר. מבחינתו – הוא השפיע, הוא קיבל משמעות. הרמטכ"ל החליט לתקוף בסוריה, חוקר מוח מצא פריצת דרך שתשפיע על דרכי התמודדות עם מחלה ותלמיד בבית הספר הציע וארגן טורניר מחנניים בהפסקה הגדולה. אנשים רוצים להשפיע. אם אתה, המורה, נותן לתלמידך מקום להשפיע, הם ירגישו משמעותיים. אם אתה לא מקשיב להם, לא מאפשר להם פתחון פה – יכולת לפחות להציע ולא מאפשר להם מרחב פעולה, הם יבצעו את ההנחיות שלך, כי זו חובתם כתלמידים במערכת החינוך אך לא יתנו מעצמם יותר. צריך לזכור שאנשים לא באו לעולם על מנת אך ורק לבצע הנחיות, גם אם הם לא עסוקים בזה כל הזמן, בסופו של דבר גם זה יקבע אם יש להם משמעות, אם טוב להם.

אנשים מחפשים גם **להשתייך**. להיות חלק בעיקר **מקבוצה** טובה, ארגון מוצלח. אם המורה מצליח לגרום לתלמידיו תחושת שייכות לבית הספר, לכיתה, לעורר ולעודד גאוות יחידה, הוא יצליח לגרום להם לבצע יותר ולאהוב את מה שהם עושים ולומדים.

אנשים, אחרי כל מה שנאמר להלן, זקוקים גם **לדמות להזדהות** איתה. למנהיג. וכמובן כל מה נאמר קשור קשר אמיץ לדמות המנהיג. ואם למנהיג אין מודעות ויכולת יישום של השלבים האלה, **הכרה, אמון – הוגנות, יכולת להשפיע ותחושת שייכות**, הוא לא יצליח לסחוף אחריו אנשים אלא מתוקף פקודה או הוראה.

ההיסטוריון הצבאי מאיר פעיל הגדיר מנהיגות: "היכולת לגרום לכך שאלו הנמצאים סביבך יעשו את רצונך מתוך הזדהות, כאילו הם עצמם החליטו את אשר צריך לעשות".

והנה סיפור הממחיש את הנכתב:

מספר ריק פיליפס, בתרגום חופשי שלי מאנגלית:

אני עוסק רבות, מידי שנה, בהדרכה של מנהלים של חברת 'סירקל K'. אחד מהנושאים שאנחנו מרבים להתייחס אליו בסמינרים שאנחנו מעבירים הוא האתגר של שימור מנהלים טובים בארגון. שימור מנהלים זה אתגר שחברות רבות עוסקות בו במיוחד בתחומי השירות, שם רמת השכר אינה גבוהה במיוחד. במסגרת השיחות נהגתי לשאול את המשתתפים: 'מה גרם לכם להישאר מספיק זמן בארגון כדי להפוך למנהלים?' וממש לא מזמן אחת המנהלות, סינטיה שמה, הרימה ידה והשיבה בקול שקט ומעט מהוסס:

"הסיבה הייתה כפפת בייסבול שעלתה תשעה עשר דולר".

בקשתי מסינטיה להרחיב:

"התחלתי את עבודתי בסירקל K כפקידה פשוטה", היא סיפרה, "ראיתי בזה עבודת ביניים עד שאמצא ג'וב ראוי יותר ומתגמל יותר. התכוונתי להמשיך ולחפש מישרה אחרת בעודי עובדת.

כמה ימים לאחר שהתחלתי לעבוד אני מקבלת לעבודה טלפון מבני בן התשע, ג'סי. הוא ביקש שאקנה לו כפפת בייסבול למשחקי ליגת הילדים בבית הספר.

ככאב לב הסברתי לו שכאימא יחידנית שרק התחילה ג'וב חדש, אנחנו לחוצים כספית וזה ממש לא זמן מתאים להוצאה נוספת. במשכורת הראשונה שאקבל אני חייבת לכסות כל מיני חשבונות שוטפים, הסברתי לו, אבל הבטחתי לו שאשקול לקנות את כפפת הבייסבול במשכורת השנייה או השלישית. שתיקתו והעצב שבשתיקתו הדהדו דרך קו הטלפון.

למחרת בבוקר אני מגיעה לעבודה ומבקשים ממני להגיע לחדרה של פטרישיה, מנהלת החנות. אני פוסעת לחדרה הקטן של המנהלת בירכתי החנות, ובדרכי לשם אני מנסה לנחש מה לא עשיתי בסדר. רובכם בוודאי גם היו חושבים כך. אולי לא השלמתי את כל מה שביקשו ממני אמש לפני שהלכתי הביתה, אני נוברת במחשבותיי מודאגת – רק שלא יפטרו אותי עכשיו... כל כך לא מתאים לי...

כשנכנסתי לחדרה המנהלת הביטה בי, ובטרם אמרה מילה הושיטה לי קופסא.

"ציפור לחשה לי, " כך היא אומרת לי, "ששוחחת אמש עם בנך בטלפון. אני יודעת כמה קשה להסביר דברים מסוימים לילדים. בקופסא תמצאי כפפת בייסבול לג'סי בנך, כי הוא אולי לא יבין כמה הוא חשוב לך למרות שיש לך חובות לשלם לפני שתרכשי לו כפפת בייסבול. את בודאי יודעת שאיננו יכולים להרשות לעצמנו לשלם לאנשים טובים כמוך כפי שהיינו רוצים. אבל... כן חשוב לנו... לתת יחס... ורציתי לומר לך עד כמה את חשובה לנו".

וכך, המחשבה, האמפטיה וההתייחסות הזאת של פטרישיה, מנהלת החנות, הם אלה ששימרו אותי כאן בחברה. וזה פשוט שיעור קטן וחשוב על מחירה, או יותר נכון התמורה, של כפפת בייסבול אחת בתשעה עשר דולר".

לסיכום, אין ספק לדעתי שהמורה לחינוך גופני נמצא בעמדת מנהיגות אך מנהיגותו תלויה בראש ובראשונה בו, בהחלטות שהוא מקבל וביחס שהוא נותן לתלמידיו.