

# מודל שני המגרשים

גיל חדש | מנהל תכנית אקדמיה-כיתה, מכון מופ"ת

לזכרו של אלן - חבר, מורה לחיים,  
ומי שלימד אותי לנשום וללכת לאט

יד ומעלים את המחק. המורה מזהה את מה שקרה, מבין מיהו התלמיד שלקח את המחק, אך מטעמים שונים בוחר לא להתעמת עמו ישירות ובמקום זאת מוציא מתיקו מחק אחר תחתיו. הוא שולח בתלמיד מבט מתרה שיש בו גם מן ההתרסה, וממשיך בשיעור כאילו דבר לא אירע. התלמיד, שהגיע באותו יום נסער לכיתה ומנסה בכל דרך להוביל לעימות ולחבל בשיעור, ממשיך בניסיונותיו להעלים גם את המחק החדש. כשהוא חושב שהוא מזהה הזדמנות הוא מושיט יד כדי לקחת את המחק. המורה קולט בזווית העין את היד הנשלחת, ובלי להקדיש לכך מחשבה יתרה ובאינסטינקט של רגע הוא שולח את ידו לכיוון המחק כדי לתפסו ולמנוע פיזית את לקיחתו. צליל המפגש בין ידו המושטת של התלמיד וידו המונחת של המורה נשמע למרחוק, כך לפחות חש התלמיד. "מה זה אתה נותן לי כאפה", הוא צועק ונצמד למורה, בעיניו מבט מאיים. "אתה נתת לי כאפה?" "אל תיגע לי במחק", משיב המורה, "אמרתי לך שלא תיגע לי במחק". התלמיד ממשיך עם "אתה נתת לי כאפה", ועתה מצטרפים אליו שאר חברי הכיתה, מזהים את הפוטנציאל הנפיץ של מה שמתחולל לפנייהם, מחכים לראות את מפלתו של מי שנתפס בעיניהם כבעל שררה שיש לנגח. בינתיים תלמיד מכיתה סמוכה, שמשוטט במסדרון אחרי שמורה אחרת הוציאה אותו מכיתה, שומע את הדי ההתרחשות, נכנס בסערה לכיתה לא לו ומצטרף בלי שהות ל"עליהום" הכיתתי על המורה. "נתת כאפה לחבר שלי?" הוא צורח. המורה, שנהדף לאחור, רק ממשיך למלמל "אמרתי לך לא לגעת במחק". עוד רגע והם מצמידים אותו אל הלוח ומחזירים את כבודם הרמוס שהושפל לעיני כל הילדים כולם. האירוע נעצר הודות לכמה אנשי צוות ששמעו את הצעקות שעלו מן הכיתה וניגשו לראות במה המדובר. בעבודה החינוכית קיימים שני מגרשים שבהם ניתן לפעול ו"לשחק".

## מבוא

מודל שני המגרשים גובש לכדי מערכת סדורה של המשגה לאורך שנות עבודתי כמנהל בית הספר בכפר הנוער נירים בבוסתן הגליל. המודל פותח במטרה לתת מענה לצורך שעלה מהשטח למצוא כלים שיסייעו להתמודד עם אירועי אלימות שהופנתה כלפי אנשי צוות, אירועים שלעתים הגיעו לכדי מגע פיזי ובמזל לא התדרדרו לאלימות קשה יותר.

המודל נותן מענה גם לאנשי צוות ותיקים ומנוסים במערכת, וגם לאנשי צוות חסרי ניסיון שפוגשים לראשונה בחייהם אוכלוסיית קצה של נוער בסיכון. המודל רלוונטי במיוחד עבור כוחות עזר - סטודנטים, נערי ונערות שנת השירות, מתנדבים ואנשים מזדמנים שחשופים במידה הרבה ביותר לסכנות שהמודל בא לתת להן מענה.

המוטיבציה הראשונית לפיתוח המודל הייתה לצמצם את המקומות שבהם מופעלת אלימות כלפי אנשי צוות, מתוך אמונה שברוב המוחלט של המקרים, אלימות כזו היא תוצאה של התנהלות לא מקצועית של איש הצוות. טענתי היא שניתן למנוע כמעט לחלוטין תופעות אלו בעזרת חשיפה למודל ויצירת שפה מקצועית משותפת. לימים ראיתי שהמודל רלוונטי ומשמעותי גם בזירות אחרות בעולם העשייה החינוכית. הוא חורג מתחום המענה לאלימות כלפי אנשי צוות ומתאים גם לסוגיות אחרות כגון מיניות, קשרים לא נאותים בין אנשי צוות לתלמידים וניהול קונפליקטים בין צוות חינוכי להורים. יתר על כן, המודל רלוונטי לכל אנשי החינוך באשר הם ולא רק למי שעובד עם נוער בסיכון, והוא רלוונטי לכל חתכי הגיל, בכל הזרמים והגישות.

## מקרה מבחן

מורה עומד מול כיתה ועל שולחנו מחק ללוח המחיק. כשהוא מסתובב לכתוב דבר מה על הלוח אחד התלמידים מושיט

## שני מגרשים

אפיוני המגרש הנורמטיבי	אפיוני המגרש הלא נורמטיבי
דיבור במילים	שימוש בכוח
כבוד	מניפולציות, ציניות
אמירת אמת	שקר
מתינות, איפוק, מידתיות	אלימות פיזית ומילולית
בגרות	בריונות, ניצול החלש
א-מיניות	פלרטוט, ניצול מרות וסמכות

המגרש הנורמטיבי הוא המגרש שאנו שואפים שכלל הילדים יהיו בתחומו. רובם כבר נמצאים בו ממילא, אחדים בודקים את גבולותיו, ומיעוטם נמצא בשוליו או במגרש האחר, זה הלא נורמטיבי. המגרש הנורמטיבי הוא המקום שבו מתקיים שיח מיטבי בין השותפים השונים לשדה החינוכי. הוא מבוסס על כבוד הדדי, אמירת אמת, איפוק ומידתיות, והמדיום היחיד שמתווך את העשייה החינוכית בין כולם הוא הדיבור. זהו מגרש שיש בו הלימה ערכית בין מה שנאמר למה שנעשה בפועל, הוא מבוסס על דוגמה אישית ועל מודלינג חיובי, גם במקומות שבהם ההתמודדות של הצוות עם התנהגותם של הילדים היא קשה ומורכבת.

המגרש הלא נורמטיבי הוא מפלטם של אלו הנמצאים במצוקה, אלו שחווים תסכולים וכישלונות ולא מצליחים להתנהל ולהגיע להישגים שנחשבים קבילים בתוך עולם המושגים והמדידה של המגרש הנורמטיבי. אם במגרש הנורמטיבי כלי התקשורת המרכזי הוא דיבור ואמינות, הרי במגרש הלא נורמטיבי הכלים המרכזיים הם כוח ואלימות. זהו מגרש המאופיין בציניות, במאבקי כוח בלתי פוסקים, בפוגענות שמופנית כלפי כלל ה"שחקנים" על המגרש, ובעיקר כלפי מי שנתפסים כנמצאים בנקודת נחיתות.

### ניתוח האירוע באמצעות מודל שני המגרשים

אירוע "המחק" התחיל ברגע שהתלמיד העלים את המחק משולחנו של המורה. התלמיד ביצע מהלך וחיכה לראות איך המורה יגיב למניפולציה, למלכודת שהונחה לפתחו. כמה שיקולי דעת מוטעים של המורה הוציאו אותו בנקודה זו מהמגרש הנורמטיבי והכניסו אותו אל המגרש הלא נורמטיבי. שיקול הדעת המוטעה הראשון הוא הבחירה להגיב על העלמת המחק בהבאת מחק חדש, במקום להתעמת ישירות עם התלמיד (במילים כמו) ולגרור לו להחזיר את המחק למקומו.

מה יכולים להיות השיקולים שהניעו את המורה לבחור בקו פעולה זה, שעל פניו נראה כתוצאה של שיקול דעת מוטעה? במשך ימים ארוכים המורה נתון במתקפה בלתי פוסקת של בדיקות ומניפולציות שתפקידן להוציאו משיווי משקל. הילדים בוחנים גבולות, מטיחים בו את השדים שצועקים בתוכם, נשענים על יציבותו כשעולמם הפנימי מעורער וכאוטי. יום רודף יום, וכל אחד מהם מורכב מאלפי התמודדויות בעוצמות משתנות. זה מתיש ומרפה ידיים, ולפעמים, כך למד המורה על בשרו, התעלמות או הימנעות מתגובה הן אפקטיביות יותר מהתמודדות ישירה. "Pick your fights" לימדו אותן, ובאותו היום הוא העדיף פשוט לעקוף את הגדר ולא לטפס עליה.

הוא יודע שביכולתו להחזיר את המחק לרשותו באמצעות מילים, אך עד שיעשה זאת יתבזבזו דקות יקרות של שיעור, הילדים האחרים יאבדו ריכוז, והמומנטום הלימודי יאבד. אם יש ספק באשר לשיקול הדעת של המורה בהוצאת מחק חלופי, אין עוררין באשר לטעותו השנייה. שיקול הדעת המוטעה השני קשור לעולם הרחב יותר של תקשורת לא מילולית, שהשפעתה על השיח החינוכי דרמטית הרבה יותר מהשיח הגלוי והמונח במילים. אחרי שהוציא מחק חדש מתיקו נוצר קשר עין בין המורה לתלמיד ובתוכו התחבא המסר הלא מילולי הזה: "לא הלך לך מה שתכננת לעשות. ניסית להפיל אותי בפח ונכשלת. עכשיו תיזהר לא להתעסק איתי. תאמין לי, אין לך סיכוי מולי".

הדיאלוג חסר המילים הזה מהווה הכרזת מלחמה, וגם מעביר באופן סופי את ההתמודדות לזירה הלא נורמטיבית. את האמירות "אל תתעסק איתי" ו"נראה אותך מנסה את זה שוב" התלמיד מכיר היטב מהרחוב בהקשרים אחרים של עימות והישרדות, ועתה הוא יודע שהשיח נמצא במגרש הביתי שלו, במקום שהרבה יותר טבעי ופשוט לו להתמודד. זה רק עניין של זמן עד שהתלמיד ימצא את שבריר השנייה הנחוץ לו כדי להעלים גם את המחק השני.

שיקול הדעת המוטעה השלישי של המורה הוא הניסיון לעצור את התלמיד באמצעות כוח ולא באמצעות מילים. הוא מזהה את ידו המושטת של התלמיד, ובלי לחשוב על ההשלכות הוא שולח את ידו כדי להקדים אותו. בטעות נוצר ביניהם מגע, והוא נחוה על-ידי התלמיד כמכה. עתה, משביסס את אחיזתו במגרש הלא נורמטיבי, עומדים לרשותו של התלמיד כל הכלים שמציע מגרש זה כדי לתבוע את עלבונו. התלמיד יודע שהמורה לא ניסה להרביץ לו, שהייתה זו תאונה שנעשתה בשגגה, ללא כוונה, אך מרגע שהמורה הכניס את עצמו למגרש

הלא נורמטיבי כבר אין חשיבות ל"מה התכוון המשורר". המורה "קרא תיגר" על מנהיגותו של התלמיד, ועתה הוא עומד לשלם את המחיר ולהבין את מקומו בזירה הזו, שבה הוא חלש, מגושם וחסר כלים אפקטיביים לשרוד.

**שיקול הדעת המוטעה הרביעי של המורה הוא התגובה שלו אחרי אירוע ה"כאפה".** "מה זה אתה נותן לי כאפה", אומר התלמיד, ואילו תגובתו של המורה היא "אל תיגע לי במחק". במקום לבחור באמירה אחרת, שמבהירה שהכניסה לזירה הלא נורמטיבית הייתה בשגגה, ושמה שנחווה כמכה היה בסך הכול מפגש לא מכוון בין ידיים מושטות, המורה מתבצר במקומו וממשיך בדיאלוג המבוסס על טריטוריה - מאפיין מובהק של המגרש הלא נורמטיבי.

#### דוגמאות נוספות

מקרים כמו אלו המתוארים להלן אינם נחלתם של אנשי צוות שעובדים עם ילדים או נוער בסיכון. מקרים כאלו קורים על בסיס יום-יומי במוסדות חינוך נורמטיביים במדינת ישראל, מול מגוון רחב של גילים ובנסיבות רבות ומשתנות. להלן דוגמאות מספר, שנלקחו כולן מבתי ספר "רגילים":

1. מורה להוראה מתקנת מנסה למנוע מילדה בכיתה ג' לצאת מחדר התרגול מתוך רצון לא לוותר עליה. היא מאמינה בכוחות שיש בה, ביכולתה לעמוד במשימות הלימודיות שהציבה בפניה, ולפיכך היא נעמדת בכניסה לחדר וחוסמת בגופה את יציאתה. הילדה מתעקשת לצאת, ותוך כדי כך היא דוחפת את המורה וגורמת לה לחבלה.
2. בן שירות לאומי נשלח למגרש הספורט להביא קבוצת נערים שהתעכבה במגרש ולא הגיעה לתחילת השיעור. הוא מפציר בהם לעצור את המשחק ולבוא אתו לכיתה, אך הם מתעלמים ממנו ופוטרים אותו בכך שבעוד זמן קצר יצטרפו אליו. אחרי שנוקפות הדקות הוא מחליט לתפוס את הכדור ביד וללכת אתו לכיוון הכיתה. אחד הנערים מנסה לחלץ בכוח את הכדור מידי, ובמהלך המאבק שמתפתח ביניהם הוא סוטר לבן השירות.
3. ילד בכיתה ז' מפריע ללא הפסקה במהלך שיעור בכיתת המחשבים. אחרי שהעירה לו פעמים רבות מבקשת המורה מהתלמיד לעזוב את חדר המחשבים. "אבל לא דיברתי", הוא עונה לה, מתוך שכנוע עמוק בחפותו. אחרי שהתלמיד מסרב בתוקף לצאת מהחדר מזעיקה המורה את מנהלת בית הספר. זו דורשת מאותו תלמיד לצאת לאלתר, ולאחר שהוא דבק בסירובו היא גוררת אותו החוצה מחדר המחשבים.

במהלך ההתגוששות ביניהם הוא דוחף את המנהלת והיא נחבלת ושוברת את ידה. הילד מושעה מבית הספר ומוגשת נגדו תלונה במשטרה.

4. נער בתיכון חוזר לבית הספר לאחר שלושה ימי השעיה. מסיבות שונות בית הספר אינו ערוך לקלוט אותו, ולפיכך הוא מתבקש על-ידי רכזת השכבה לחזור לביתו ולשוב למחרת היום. הנער מסרב ומרגיש שנעשה לו עוול, ולפיכך מתקדם לעבר מגרש הספורט, שם אמור להתחיל באותם רגעים שיעור חינוך גופני של כיתתו. מתוך רצון למנוע את הצטרפותו לשיעור עומד המורה לספורט על המדרגות המובילות למגרש וחוסם בגופו את הגישה אליו. בין הנער לבין המורה מתפתח דין ודברים קולני, ובמהלכו הנער דוחף את המורה וגורם לו לחבלה.
5. תלמיד מוצא מהכיתה לאחר שהפריע למהלך השיעור. כעבור כמה דקות הוא פותח את דלת הכיתה ומבקש להיכנס חזרה לשיעור. המורה מסרבת להכניסו וניגשת לדלת הכיתה כדי לסגור אותה. התלמיד שולח את רגלו לרווח שבין הדלת למשקוף ומונע את סגירת הדלת. המורה מנסה לסגור את הדלת בכוח, והתלמיד מהצד השני מנסה לפתוח אותה לרווחה. תוך כדי המאבק ביניהם המורה (שנמצאת בחודש מתקדם להריונה) נהדפת ונחבטת אל הקיר ונזקקת לפינוי רפואי.

#### מדוע הילדים מנסים להעביר את איש הצוות למגרש הלא נורמטיבי?

ילדים ששוהים במגרש הלא נורמטיבי שואפים לגרור לתוכו את איש החינוך. הם עושים זאת מכמה סיבות:

- א. במגרש הלא נורמטיבי עומדים לרשות אותם ילדים כלים רבים שאינם זמינים להם במגרש הנורמטיבי. אלו הם כלים רבי עוצמה (אלימות פיזית ומילולית, שקרים, איומים והטלת מורא ופחד), ורמת המיומנות שלהם בהם היא גבוהה. למעשה, איש חינוך שנכנס לתחומי המגרש הלא נורמטיבי נאלץ לשחק לפי כללי המשחק של אותו מגרש, ולפי הכללים הללו אין לו סיכוי לעמוד כשווה בין שווים אל מול אותם ילדים. זהו המגרש המובהק שלהם, הם "שוחים" במימיו העכורים בלי להתאמץ, ומצליחים לתמרן את בן שיחם למקומות לא פרודוקטיביים שמאפיינים שיח שנובע מכוחנות ואלימות.
- ב. משהו קורה לנו כשאנו נכנסים למגרש לא לנו. כשהמורה מגיע לזירה הלא נורמטיבית אפשר לראות בעיניו את

האשמה, את תחושת אי-הנוחות, את ההכרה שהקרקע שהוא דורך עליה היא טובענית ובוגדנית, שאין זה מקומו והוא בחזקת פולש, אורח לרגע בזירה נכלולית שמחבתקת אותו בחיבוק דוב ומאיימת לבלוע את הצידוק המוסרי לעבודתו. הילד שמקבל את המורה לזירה הלא נורמטיבית מזהה את המצוקה שהמורה נתון בה, את תחושת האשמה שמזדחלת ומנכיחה את עצמה, וזוקף אותה לזכותו. ג. הסיבה המרכזית לרצון הלא מודע של הילד להעביר את איש החינוך לצדו השני של המתרס הלא נורמטיבי נעוצה בצורך להעמיד את איש החינוך באותה דרגה בדיוק כמו הילד המתקשה. כשקשה לי, אומר לעצמו הילד המתקשה, אני עובר למגרש הלא נורמטיבי ופועל באלימות ובכוחניות כדי להשיג את מטרותיי. כשאיש החינוך עובר למגרש הלא נורמטיבי, ממשיך אותו ילד את השיח בראשו, הוא מוכיח שבמצבים שבהם למורה קשה מאוד גם הוא עובר למגרש הלא נורמטיבי ופועל תוך שימוש בכוח ואלימות. ההבדל בינינו, מסכם לעצמו הילד המתקשה, איננו באופן הפעולה אלא רק במידה שכל אחד מאיתנו חווה קושי. לי הרבה יותר קשה, ולכן אני נמצא שם הרבה יותר פעמים. ואילו המורה, כל עוד הוא נמצא באזור הנוחות שלו הוא מתנהל במרחב של המגרש הנורמטיבי, אך אם מערערים אותו ומקשים עליו גם הוא עובר לאותו מגרש שהוא עצמו מטיף כנגדו. איש חינוך שמגיב בכוחניות ובאלימות לפרובוקציות של ילדים מוכיח שגם הוא חוצה את הקווים ועובר למגרש הלא נורמטיבי במצבים של קושי וחוסר אונים, בדיוק כמו התלמיד המתקשה שנמצא מולו. בעשותו כך איש החינוך מאבד את הזכות המוסרית לדרוש מהילד לשנות את הרגליו.

## פלרטוט ומיניות

כולנו יצורים מיניים, ומיניות היא לא פעם דרך תקשורת בינינו לבין העולם. אנו מבטאים את המיניות שלנו בדרך שבה אנו מתלבשים, בשפת הגוף, בבחירת המילים, במבטים שאנו שולחים סביבנו ואפילו בהסמקה לא רצונית בסיטואציות מביכות. כמו בכל מקום, המיניות נוכחת גם בזירה הבית-ספרית, בוודאי בזו של חטיבות הביניים והחטיבות העליונות.<sup>1</sup>

1 מתח מיני זה זכה להתייחסויות רבות בתרבות הפופולרית בשירים, בספרים ובסרטים: "לוח וגיר" של יענקל'ה רוטבליט ושמוליק קראוס; "Don't stand so close to me" של סטינג ו-"Police", "חתונה לבנה" של הבמאי הצרפתי ז'אן קלוד בריסו, "דוסון קריק" - סדרת הטלוויזיה לנוער ועוד.

התלמידים מצדם רואים לא פעם במורים שלהם אובייקטים מיניים, מושא לפנטזיות מיניות שלא פעם זוכות גם לביטוי פומבי בקבוצת השווים. חשוב לציין שהפנטזיות הללו אינן מופנות רק לאנשי צוות צעירים. כל אחד מאנשי הצוות יכול להיות מושא לפנטזיה מינית מצד אחד מתלמידיו, ללא תלות בגיל, במראה או במגדר.

גם אצל חלק מאנשי החינוך המגיע עם נוער צעיר במלוא תפירתו המינית מעורר פנטזיות מיניות מודחקות או מודעות. חלק מהמורים מתלבשים באופן שמושך את העין או נוקטים שיח פלרטטני עם תלמידיהם, נהנים מן המחמאות המילוליות והלא מילוליות הנלוות לעניין.

בעולם הבית-ספרי מערכת היחסים בין מורה לתלמיד חייבת להיות בנויה על אמון וביטחון, באווירה א-מינית מוחלטת, בתוך מגרש המשחקים הנורמטיבי. החיץ האפור בהקשר הזה רווי פתיינות, פלרטוט ומסרים מילוליים ולא מילוליים שמנסים לגרור את איש הצוות למגרש הלא נורמטיבי. בתחום זה (אולי יותר מבכל תחום אחר בעשייה החינוכית של המורה) המדרון החלקלק הוא מסוכן והרסני, ומה שמתחיל במחמאה "תמימה" לכאורה עלול להוביל למערכת יחסים פורצת גבולות. חציית הגבול בין המגרשים יכולה להיעשות במגוון אמצעים, והמשותף לכולם הוא שהם נתפסים כשלעצמם כתמימים ולא מזיקים, ומכאן מבלבלים ומסוכנים לטווח הארוך.

האמצעי הנפוץ ביותר הן מחמאות. בניגוד למחמאות ששייכות למגרש הנורמטיבי (כמו "אתה נראה שמח" או "את מקרינה משהו מאוד טוב ומלא חיוניות"), יש מחמאות ששייכות למגרש הלא נורמטיבי מתוך כך שהן מתייחסות למראה או למידת האטרקטיביות של התלמיד (כמו למשל "את נראית נפלא. רזית קצת?"). ככלל, מחמאות וחיזוקים חיוביים חשובים מאין כמוהם בשיח עם התלמידים, אבל בשום שלב אסור שהם יתייחסו לחיצוניות של הילד או לתכונות הקשורות לאטרקטיביות שלו, גם אם הכוונה הראשונית הייתה תמימה. אפשר ורצוי להחמיא לתכונות אופי ולהתנהגות, מה שמשאיר כר נרחב למחמאות שאינן קשורות או מרמזות על עניין מיני. בסוגיה זו חשוב לומר שגם אם כוונת המורה תמימה לחלוטין, הילד עלול לפרשה כפלרטטנית, כזו שמהווה הזמנה מרומזת להיכנס למגרש הלא נורמטיבי.

מבטים אף הם אמצעי מעבר בין המגרשים. הכרתי פעם מדריך שהיה "מפשיט" בעיניו כל בחורה שהייתה עוברת בסביבה (ככל הידוע לי, הוא לא עשה זאת כלפי חניכות שלו). מבט כזה הופך את המדריך באופן מידי לסובייקט שהמיניות שלו

נוכחת ומוחשית. הוא משחק במגרש המיני שאינו נורמטיבי, ונותן תחושה שבהינתן הפרטנרית המתאימה הוא עשוי לשתף פעולה, מה שהופך אותו לאובייקט לגיטימי לחיזור.

אף שרובנו חיים בעולם פתוח, שבו המיניות היא נושא לגיטימי לשיחה, **שיתוף בניסיון אישי בתחום המיני** אינו לגיטימי. שיח כזה אפשרי רק כחלק משיחה על מיניות עם יועצת חינוכית או כחלק ממהלך מתוכנן ומפוקח אחר, וגם אז ההתנסות האישית של המורה היא מחוץ לגבולות השיח. גם **שיח בהקשרים מיניים כלליים** הוא אסור, אלא אם הדבר נעשה בשיתוף הגורמים המקצועיים בבית הספר ולצרכים חינוכיים או פדגוגיים שהוגדרו מראש.

סוגיית המגע הפיזי וסוגיית ההמצאות בזירה מצומצמת לא **אנשים נוספים** עם בן המין השני מחייבות דיון במסגרת מאמר נפרד. יש בתי ספר שבהם חיבוק הוא אמצעי תקשורת מקובל ולגיטימי, ויש בתי ספר שבהם חל איסור אפילו על לחיצת יד חפוזה. במסגרת דיון זה אומר רק שאינטימיות גופנית בין מורה לתלמיד (למשל חיבוק או ליטוף) אפשרית רק בהתאם לנהליו ולערכיו של המוסד החינוכי, במקום פומבי בלבד, ואחרי שהתלמיד נתן את הסכמתו לכך מבעוד מועד ובאופן מילולי מפורש. המגע צריך להיות א-מיני, נקודתי, לא מתמשך, ומותאם לסיטואציה שבה הוא מתרחש.

על מנהל המסגרת להגדיר סייגים ברורים לנוכחות של מורה ותלמיד במרחב פיזי מצומצם, כמו למשל ישיבה של מורה עם תלמיד מהמין השני ביחידות בתוך חדר סגור (קל וחומר נעול) באופן שאינו מאפשר נראות מצד מי שנמצא מעברה השני של הדלת. הסוגיה מורכבת עוד יותר כשמדובר במורים שעובדים כמעט תמיד באופן פרטני (למשל מורה להוראה מתקנת או יועצת). במקרים אלו הדבר מחייב בחינה אינדיבידואלית של כלל התלמידים הרלוונטיים, ובדיקה עם הגורם המוסמך לכך אם הדבר אינו עלול להביא לחציית גבולות.

לפני שנים מספר התפרסם בתקשורת אירוע שבו מורה בתיכון במרכז הארץ קיים מערכת יחסים אינטימית עם אחת מתלמידותיו. איני יודע אם אפשר למנוע לחלוטין אירוע חמור שכזה, אך בוודאי אפשר לצמצם מאוד את ההיתכנות שלו. צוות שמודע למודל שני המגרשים ורגיש לכל אותן פעמים שבהן אנו מתפתים לחצות את הגדר בדברים שנתפסים לכאורה כפעוטים כמו מחמאה, מבט מחפץ או מגע מרפרף, צוות כזה ידע להתריע ולשים גבול למורה שחצה את הקווים ונכנס לשוליו האפלים של המגרש הלא נורמטיבי.

ויש כלל נוסף שיכול לצמצם אירועים כאלו בסביבה הבית-ספרית. אם מורה מרגיש (וזה נכון כמובן לשני המינים) שיש תלמיד או תלמידה שמפלטרים עמו ומתנהלים מולו בפתיחות (הדבר נפוץ יותר בעבודה עם נוער בסיכון, אבל לא רק), הוא חייב לפנות לממונה עליו כדי שתחשורתיו ייבחנו בראייה רחבה יותר ועל סמך היכרות טובה יותר עם הילד המדובר. אותו מורה אמור לקבל הנחיות איך להתנהל מול אותו תלמיד, ובמקרים מסוימים ייתכן שהממונים אף יחליטו לנהל שיחה עם התלמיד או התלמידה כדי לחדד את הגבולות בין מותר לאסור.

### **"סליחה, סליחה, סליחה"**

לפעמים אנחנו חוצים את הקווים ונכנסים למגרש הלא נורמטיבי בשגגה. מורה פותח את הדלת ובטעות נותן מכה לתלמיד שעומד מצדה השני. מוכה פותחת את הדלת אחרי שדפקה עליה ולא קיבלה מענה, ופתאום היא רואה מולה תלמיד בעירום חלקי שבדיוק מתלבש. מורה מסתובב בכיתה ובטעות נוגע במרפקו בחזה של אחת מתלמידותיו. המשותף לכל הדוגמאות הללו הוא שהמורה לא התכוון לחצות את הקווים למגרש הלא נורמטיבי, אך פעולתו עלולה להתפרש על-ידי התלמיד ככזו ולהזמין תגובה חריגה או מחשבות שווא שנובעות מפרשנות לא נכונה של הסיטואציה.

כשהמורה נתן בשגגה מכה בידו של התלמיד במקרה שנדון בראשית המאמר, תגובתו הראשונה הייתה "אמרת לי שלא תגיע לי במחק". במקום להדגיש שהמכה מקורה בטעות ושלא הייתה לו שום כוונה לפגוע בתלמיד או להפעיל כוח נגדו, המורה התבצר במגרש הלא נורמטיבי ואף הוסיף האשמה והתגרות. במקרים כאלו התגובה המידית והאוטומטית צריכה להיות **"סליחה, סליחה, סליחה"**, מלווה בשפת גוף תואמת, במטרה להבהיר מעל לכל ספק שאין מדובר בחציה של הקווים אלא רק בטעות שנעשתה בלי כוונה. החזרתיות נועדה להבהיר מעל לכל ספק שמדובר בהתנצלות כנה, ושלא היה בהתנהגות המורה ניסיון מכוון לחצות את הגבולות.

### **שיח עם הורים וכניסה למגרש הלא נורמטיבי**

אחד השימושים הנוספים של המודל קשור להתמודדות של מנהלים ומורים עם הורים או גורמים בסביבת בית הספר שנוקטים אלימות מילולית והכפשות כדרך להשיג את מטרותם במצב של קונפליקט עם הנהלת בית הספר. קונפליקטים כאלו לא חסרים, והם נובעים מאי-הסכמות שנוגעות לתפקוד מורה

במערכת, מבעיות משמעת קיצוניות של אחד התלמידים, מפערים בהערכת ביצועי לומד, מאי-שביעות מתפקודו של המנהל, או על רקע הרצון להביא לסיום העסקתו של איש צוות בבית הספר. קונפליקטים כאלו הם טבעיים ובלתי נמנעים, לחם חוקו של כל מנהל או איש צוות בבית הספר, ולרוב הם בעלי פוטנציאל חיובי בטווח הבינוני והארוך. עם זאת, קונפליקטים אלו עוברים לעתים לפסים של אלימות מילולית, כוחניות, שימוש בלשון הרע והוצאת דיבתו של איש הצוות, בעיקר בערוצי השיימינג הזמינים בעולם המקוון של היום. כל מנהל שעבד כמה שנים בתפקיד מכיר היטב את הריטואל. בהתחלה מתנהל שיח, מכבד ברובו, ומתגלעים בו חילוקי דעת מהותיים ששני הצדדים לא מצליחים לגשר עליהם. אחר כך באה ההאשמה שאי-ההסכמה נובעת מאי-הקשבה, מתוך איזו תפיסה שגויה שמאמינה שכל בר דעת חייב להסכים לבר הפלוגתא, כי האמת שבחזקתו היא "בלתי ניתנת לערעור". אחר כך מתנהל תהליך של יצירת קואליציות, פרסום חצאי אמת או שקרים של ממש באמצעים המקוונים (ווטסטפ ופייסבוק בעיקר), איומים בשביתות, הפגנות, הפצת כרוזים, פרסום בעיתונות המקומית, העלבות אישיות, פגיעות "מתחת לחגורה" וערעור על הלגיטימיות של בעל התפקיד. אירועים אלו מובילים לא פעם ל"עליהום" על בעל התפקיד, וקולו של הרוב הדומם מושק או מוחרש באמצעות דיסאינפורמציה, הפרד ומשול או בריונות מצמיתה. איש הצוות נקלע למצוקה גדולה, ומתוך כך הוא מאמין שהמהלך היחיד שנותר לו לעשות הוא להעמיד את הדברים על דיוקם, תוך יציאה למאבק גלוי ושימוש בכלים של הצד השני כדי להראות שגם הוא יודע "ללכלך את הידיים". לדעתי זוהי טעות. בעולם המושגים של שני המגרשים, אותם הורים (ולעתים אנשי צוות) מנסים לגרור את המנהל למגרש הלא נורמטיבי, מקום שבו יש להם יתרונות רבים ומרחב פעולה רחב יותר, כפי שהוסבר לעיל. הפרובוקציות נועדו לערער את המנהל ולהביאו לנקוט צעדים נמהרים של יצירת קואליציות משלו, הרמת קול, שימוש בשפה לא מכבדת ופרסום תגובות נגד באמצעים המקוונים (לרוב ב"שליפה מהמותן", ללא שום שיקול דעת). תגובות אלו מביאות להסלמה של האירוע, להגבהת הטונים, ולטיפוס של כולם על "עץ גבוה" שממנו קשה מאוד לרדת. באירועים כאלו, במיוחד אם בוחנים אותם בראייה ארוכת טווח, מקור כוחו של המנהל טמון לא ביכולתו להשתיק את הקולות

ולהחזיר בכוח את הסדר למקומו, אלא במוסריותו, באיפוק שהוא מגלה, וביכולתו להישאר במגרש הנורמטיבי - גם אם זה קשה. כמובן, יש מקום להציב גבול, ואף לפנות לגורמים המוסמכים אם המנהל מרגיש מאוים. אך יש לעשות זאת בשיח מכבד, תמציתי, שאינו חורג מכללי המגרש הנורמטיבי. אותו רוב דומם שחשוף לפעולתו של אותו קומץ אלים אינו תמים כפי שנדמה. גם אם יש חשיפה לשיימינג באמצעים המקוונים, וגם אם נאמרים דברים ב"שיחות מסדרון", הרוב המוחלט יודע לזהות אינטרסים צרים, מסוגל לראות את התמונה הרחבה ולבחון את קוהרנטיות הדברים, ולא פעם יודע היטב "עם מי יש לו עסק". תגובה עניינית וסירוב מתמשך להיכנס אל המגרש הלא נורמטיבי מתסכלים את הצד השני, מעקרים את הפוטנציאל הנפיץ שקיים בסיטואציה ומעלים את קרנו של המנהל בקרב אנשי הצוות והשותפים האחרים בסביבת בית הספר. אף שלעתים זה לא נראה כך, יש בציבור הרחב הערכה עצומה למנהיגות אחראית, שקולה ומכבדת, שמצליחה בכוח מוסריותה להוציא את האוויר ממפרשיו של האלים והמשפיל.

## סיכום

מאמר זה עסק במודל שני המגרשים ובא להסדיר את התנהלות האתית של איש הצוות בכל הקשור למגע פיזי, למיניות, ולהתנהלות מול קבוצת בעלי אינטרסים אלימה. טענתי היא שמודעות לשני המגרשים והימנעות מכניסה למגרש הלא נורמטיבי יכולות לסייע לאיש הצוות לפעול נכון יותר ולהיחשף פחות לאירועי אלימות שעלולים להיות מופנים כנגדו. שיח בחדר המורים על אודות שני המגרשים יכול לסייע להפחתה ניכרת של אירועי קצה, ולהביא להתנהלות ראויה ומקצועית יותר של צוות בית הספר. מודל שני המגרשים הוא חלק משיח רחב יותר של אתיקה שנכון, לדעתי, לקיים בסביבת בית הספר, שיח שנוגע בין השאר גם בסוגיות כגון לויאליות, דיסקרטיות וקבלת טובות הנאה. אני תקווה ששיח זה יהיה חלק ממהלך רחב בהרבה שיביא לגיבוש קוד אתי מוסכם למערכת החינוך בישראל. ■