

## פרק ראשון : הסמכות-של-פעם והסמכות החדשה

הסמכות החדשה/ חיים עומר, הוצאת מודן 2008

"פעם היתה למורה סמכות!" "פעם הורה היה הורה!" "אני הייתי נותן לאבא שלי כבוד!" "המורים שהיו בילדותנו היו מורים!" ביטויים מסוג זה בזכות הסמכות-של-פעם מבליעים את ההנחה, שכל עוד לא יחזרו הדברים לקדמותם, אין תקנה לבעיות החינוך. אכן הסמכות המסורתית התערערה בצורה חמורה. אולם, בתנאים החברתיים של היום אין כל אפשרות להחזירה על כנה. סמכות זו זכתה בעבר לגיבוי בלתי מותנה ממרבית גורמי החברה. היה ברור לכל כי להורים ולמורים מגיע שיצייתו להם מעצם היותם הורים ומורים. חוץ ממהפכנים, האמינו כולם כי יש לגנות ולדכא כל ביטוי של מרדנות. בכך תמכו גם דעת הקהל וגם העמדה הממוסדת שהתגלמה בחינוך, בדת, בתקשורת ובחוק. שתי סיבות עיקריות גרמו להתערערות בלתי הפיכה של סמכות זאת: (א) תמימות הדעים איננה קיימת עוד, ו- (ב) אפיונים רבים של הסמכות-של-פעם, כמו עונשים פיסיים, דיסטנס, יראה, ציות ללא תנאי וחיסיון בפני ביקורת, הם היום בלתי קבילים ערכית. עקב כך איננו יכולים ואיננו רוצים עוד להחזיר את הסמכות-של-פעם על כנה. עצם הניסיון לעשות כן מביא לתוצאות שליליות. זאת כי בהיעדר הבסיס החברתי הרחב, הדרך היחידה בה הסמכות הישנה יכולה להתקיים היא בהפעלת כוח והפחדה. כך הופכת הסמכות-של-פעם בחברה המודרנית לסמכות כוחנית גרידא.

החברה הליברלית לא הסתפקה בביקורת, אלא בשלב מסוים אף ערערה על עצם תפקיד הסמכות בחינוך. "סמכות" ו-"סמכותי" הפכו לביטויי גנאי, המציינים תהליכים ועמדות שליליות, שנחשבו לאחראים לרוב התחלואים בחיי הפרט והחברה. האמונה רווחה, שהורים או מורים סמכותיים כופים כיווני צמיחה בלתי טבעיים. בשנות הששים והשבעים זכתה האידיאולוגיה המתירנית שביקשה לבטל כל שימוש בסמכות בגידול ילדים להשפעה נרחבת. בראיה זו התמצה תפקיד ההורה והמורה באהבה, תמיכה, הבנה ועידוד. על הילד לגדול בחופש מלא, כי כל העמדת גבול או דרישה חיצונית נחשבה למעוותת. עמדה זו זכתה להשפעה אצל מרבית הפסיכולוגים, אנשי החינוך ומעצבי הספרות הפופולארית. הרעיון המתירני הפך לחזון השאפתני ביותר בתולדות החשיבה החינוכית. הוא ייצג את התקווה, כי חברה ללא סמכות תגדל ילדים בריאים, חכמים, סקרניים, ספונטאניים וחברותיים. החברה שתקום כשילדים אלה יגיעו לפרקם תהיה חופשית, בריאה ומתוקנת. כל התפתחות שלילית אצל הילד יוחסה לדיכוי צמיחתו הספונטאנית. אלימות ילדים נתפסה כתולדה ישירה של אלימות הורים, קשיי למידה יוחסו למורים הכופים למידה בצורה גסה, ובעיות רגשיות נחשבו לתוצאה של ערכים מגבילים ומדחיקים. התרופה לכל הבעיות הייתה בהסרת ההשפעות המזיקות של הסמכות. חלום זה לא איחר להתנפץ על סלע המציאות.

מתחילת שנות השמונים הראו מחקרים רבים<sup>1</sup>, כי ילדים הגדלים בחינוך מתירני מאופיינים ברמות גבוהות במיוחד של אלימות, נשירה ממסגרות, שימוש בסמים, עבריינות והפקרות מינית. בנוסף, מאופיינים ילדים אלה בדימוי עצמי נמוך במיוחד. בכך הייתה הפתעה, אפילו לחוקרים

<sup>1</sup> לסיכום, ראה סטיינברג, ל., 2001.

עצמם. ניתן היה אולי לצפות, שילדים הגדלים ללא גבולות וללא סמכות יתאפיינו בקשיים עם מסגרות. אך כיצד להסביר את הדימוי העצמי הנמוך אצל ילדים שזכו לשפע של גילויי עידוד והערכה, על פי האידיאולוגיה החינוכית השלטת? אנו מכירים היטב את תמונת ההורה שנמנע בקפדנות מלהפנות כל ביקורת או דרישה לילד ומרגיש מחויב להפגין התפעלות מכל שרבוט שלו ולהלל את אמירותיו התמימות כדברי חכמה נשגבים. מדוע אם כן סובלים ילדים אלה מדימוי עצמי נמוך? עלינו להבין, כי דימוי עצמי איננו מתפתח אך ורק משיקופים חיוביים. אלה חשובים אמנם, אך התפתחותו של הדימוי העצמי מתבססת גם על החוויה של התגברות על קשיים. בהתפתחות הרגילה נעמדים ילדים מול מצבי קושי רבים: למשל, המעבר לגן הילדים או לבית הספר, הצורך לקבל כללי משמעת והצורך לדחות סיפוקים. בתחילה יכולות המשימות להיראות קשות למדי בעיני הילד. למשל, ילד המתחיל את גן הילדים עשוי להרגיש כי הוא לא מסוגל להישאר רחוק מהוריו ומן הסביבה הבטוחה של הבית. אולם רוב רובם של הילדים מצליחים להתמודד עם הקושי. כך הופכת השהות בגן להישג התפתחותי. לעומת זאת ילדים הגדלים בחינוך מתירני אינם צוברים חוויות התמודדות מסוג זה. העקרון המתירני קובע, שאם הילד מתקשה או מסרב לבצע את המעבר, יש להסיר את הקושי מדרכו, פן העמדת הדרישה תפגע בנפשו ובהתפתחותו. עקב כך חסרות לילדים אלה חוויות של כורח, הבונות את תחושת המסוגלות העצמית. ללא כורח אין התפתחות, שהיא במידה ניכרת תולדה של המאמץ לגבור על הקשיים הניצבים בדרכנו. ילדים שלא רוכשים חוויות מסוג זה חסרים במרכיב מרכזי לבניית "עמוד השדרה" של הדימוי העצמי, דהיינו: התמודדות עם דרישות וקשיים.

ההתערערות הבלתי הפיכה של הסמכות-של-פעם והכשלון של החלום המתירני יצרו בעיה חדשה בחינוך ילדים: כיצד למלא את הריק שנוצר במקום שממנו סולקה הסמכות המסורתית, כך שיסופקו לילדים חוויות בונות של גבולות, דרישות וצורך בהתמודדות, אך בצורה קבילה מבחינה ערכית וחברתית? תשובתנו לשאלה הוא מושג *הסמכות החדשה*. על הסמכות החדשה להתבסס על עקרונות שונים לגמרי מאלה שביססו את הסמכות-של-פעם.

לרובנו ברור מה הם אפיוני הסמכות שבה איננו חפצים. לעומת זאת אין לנו תמונה ברורה, כיצד תיראה סמכות חדשה. אין להתפלא על כך, כי דורנו הוא אולי הראשון המגשש אחר פתרון לבעיה זו. דמות הסמכות החדשה לא תבוא לעולם שלמה ומוכנה, אלא תצטייר בהדרגה תוך כדי בנייתה, מתוך הצרכים, המשאלות והמגבלות שלנו. בתהליך ההתהוות נידרש להגדיר כיצד על בעל הסמכות לפעול, מה ההנחות המנחות אותו, מה עליו לשדר, ומה הוא מבקש לעורר אצל הילד.

רוב ההורים, המורים ואנשי המקצוע בפסיכולוגיה ובחינוך יסכימו, כי *נוכחות* היא יסוד מוצלח וערכי לסמכות החדשה. הגברת הנוכחות מאפשרת את שיקום הסמכות ההורית בצורה חיובית עבור ההורה והילד גם יחד (עומר, ח. 2000). הילד חווה את ההורה כנוכח, כאשר ההורה מתנהג בדרך המעבירה את המסר "אני ההורה שלך ונשאר ההורה שלך! גם כשקשה לך וגם כשקשה לי, לא ניתן לפטר אותי, להתגרש ממני, להרחיק אותי או לשתק אותי!" כשההורה מגביר את נוכחותו, לא רק הילד אלא גם ההורה זוכים לחוויה חדשה. הילד מרגיש שיש לו הורה במלוא מובן המילה, ואילו ההורה מתגבר על התחושה שהוא איבד את מקומו והפך שולי, חסר משקל

וחסר השפעה. הגברת הנוכחות היא יסוד מרכזי גם בשיקום הסמכות המורית. לאורך הספר נביא דוגמאות לתהליך בו הגברת הנוכחות המורית משנה את חוויית התלמידים והמורים כאחת.

המחשבה שסמכות נקנית בנוכחות איננה אופיינית לסמכות-של-פעם. התפיסה המסורתית של סמכות קשרה אותה דווקא לדיסטנס ולחוסר נגישות. אמירה שגורה על פי השקפה זו היא: *"הילדים לא מצייתים לו, כי הוא קרוב להם מדי"*. האמונה שקירבה נוגדת סמכות הביאה לסדרים חברתיים, שמטרתם היתה להפריד בין בעל הסמכות וכפופיו. תפיסות אלו איבדו מקבילותם. על הסמכות החדשה להיבנות לא על דיסטנס ויראה, אלא על נוכחות וקרבה. כפי שנראה, אין בקרבה ונוכחות כדי לטשטש את ההבדל בין תפקידי ההורה או המורה לבין תפקיד הילד. הנוכחות ההורית והמורית היא נוכחות יחודית להורה ולמורה, ובכך שונה מנוכחותו של חבר. הסמכות הנוכחת, נוכחת כסמכות, ותוך הפגנת דאגה והשגחה, ולא דווקא בדרך שוויונית.

בשונה מן הסמכות-של-פעם, מקורות התוקף והתמיכה של הסמכות החדשה אינם מובנים מאליהם. הורים ומורים אינם זוכים עוד לגיבוי מעצם היותם הורים ומורים. אך סמכות לא יכולה להתקיים ללא גיבוי ותיקוף. בעבודתנו עם הורים אנו מסייעים להם לבנות מערך תמיכה וגיבוי המורכב מקרובי משפחה, חברים, מורים ולעתים קרובות גם הורים של הילדים שעמם הילד מתרועע. מערך התמיכה משנה את העשייה וההרגשה ההורית מן היסוד. מעתה צעדי ההורים לא מבטאים עוד החלטות שלהם כאנשים בודדים, אלא פעולות הזוכות להד חברתי ולגיבוי מעשי. הצורך בגיוס תמיכה רחבה משפיע גם על אופי הפעולות ההוריות. בחברתנו לא ניתן לגייס תמיכה רחבה לפעולות סמכות כוחניות או שרירותיות. כך, עצם גיוס התמיכה מקנה מימד של בקרה על פעולות ההורים, כי רק פעולות ראויות מבחינה ערכית זוכות לתמיכה הולמת. בתוכניתנו לשיקום הסמכות ההורית, ההורים מתחייבים בפני התומכים להימנע מכל צעד אלים או משפיל כלפי הילד. כך הופך גיוס התמיכה לערובה שהסמכות החדשה לא תהיה שרירותית, כפי שהיתה לעתים קרובות הסמכות-של-פעם. תהליך מקביל חל על מורים. הסמכות המורית החדשה מתבססת על גיוס תמיכה למורים. בתוכניתנו לשיקום הסמכות המורית אנו מגייסים תמיכה רחבה מהנהלת בית הספר, מן ההורים ומגורמי קהילה. כמו כן, אנו בונים עם המורים מנגנונים להגברת התמיכה ההדדית. כפי שנראה, זוכה התוכנית גם לתמיכה ממרבית התלמידים. התמיכה במורים איננה תמיכה ללא תנאי. המורים זוכים לה, כשהם מגבירים את נוכחותם, כשהם נמנעים מצעדים משפילים, וכשהם נאבקים באלימות ובאי-הסדר. בתנאים אלה זוכים המורים לשינוי עמוק בתמיכה ובמעמד.

בעל הסמכות-של-פעם לא ראה את עצמו אחראי לתהליכי הסלמה. כאשר האינטראקציה עם הילד נעשתה קולנית או אלימה, היה מקובל לחשוב שהילד גרם לכך בחוצפתו או במרדנותו. ההורה או המורה רק הגיב בכוח נגד כוח. בין המבוגר לבין הילד הייתה קיימת אסימטריה בשאלת הזכות להפעיל כוח פיסי. הפעלת כוח על ידי הסמכות, ורק על ידי הסמכות, נחשבה למוצדקת. לא כך המצב לגבי הסמכות החדשה. הפעלת כוח פיסי נחשבת לבלתי מוצדקת תמיד, ובעיקר על ידי הורה או מורה. האסימטריה מתקיימת עדיין, אך בכיוון הפוך! על בעל הסמכות החדשה להימנע מהפעלת כוח, גם כאשר הצד השני פועל בצורה כוחנית. אסימטריה זו היא אף רחבה יותר. בעל הסמכות החדשה פועל חד-צדדית, לא רק בהימנעות מאלימות, אלא גם בחיפוש

אחר דרכים לצמצם את ההסלמה. על גורם הסמכות להיאבק בנחישות בהתנהגויות השליליות, אך מבלי להיגרר למעגל קסמים של צעקות-נגד-צעקות ואיומים-נגד-איומים. פיתוח היכולת להפגין נחישות מבלי להסלים גורמת להפתעה ולסיפוק. כשמורה מבין, שהוא משוחרר מן הצורך לענות באופן קולני ומידי להתנהגות השלילית של הילד, ושבמקום זאת הוא יכול להגיב בצורה החלטית אך מושהית ובלתי מסלימה, הוא זוכה גם להקלה רגשית וגם לחיזוק סמכותו. מחקרנו בנושא הסמכות ההורית והמורית הראו, שרכישת מיומנויות למניעת הסלמה מחזקת את בעל הסמכות תוך הקטנה בחיכוכים ובתגובות החריפות של הורים ומורים כאחת (עומר ושות' 2006; ויינבלט ועומר, 2008).

הסמכות החדשה נבדלת מן הסמכות-של-פעם בהיבט חשוב נוסף. הסמכות-של-פעם התקיימה מעצם מעמדו של בעל הסמכות. אבי המשפחה היה רשאי לפעול בביתו כבשלו, ללא כל צורך להצדיק את מעשיו בפני אחרים. עצם העלאת השאלה, מדוע ובאיזו דרך הוא בחר להעניש את ילדיו, היוותה פגיעה בסמכותו. כל ניסיון על ידי בני הבית האחרים לספר בחוץ על הנעשה בתוכו נחשב לבגידה. כנגד זאת מהווה הדרישה לשקיפות בהפעלת הסמכות אחד מערכי היסוד של החברה החופשית. שקיפות איננה רק מגבלה, אלא גם אחד מיסודות הכוח של הסמכות החדשה. הסרת מעטה הסודיות חלה לא רק על פעולות בעל הסמכות, אלא גם על הפעולות ההרסניות של הילד. קבוצת התומכים, למשל, מקבלת עדכון הן על הפעולות האלימות של הילד והן על תגובות ההורים. בדרך זו תורמת השקיפות להגברת יעילות הצעדים ההוריים (הנתמכים עתה על ידי "דעת הקהל" של קבוצת התומכים), כמו גם לחיזוק מחויבותם להימנע מאלימות. שבירת מעטה הסודיות איננו קל להורים, החוששים שמא הגילוי יפגע בילד או במשפחה. כדי לגבור על החשש אנו מדגישים להורים כי ההתעלמות מהאלימות, כמוה כמתן גושפנקא להמשכה. הורים, הבוחרים לשמור את אלימות הילד בסוד, נעשים ללא משים לשותפיה. הוא הדין לגבי המעשים האלימים של ההורים: הסתרתם מביאה להנצחתם. עקרון זה מנחה גם את עבודתנו בבתי ספר. אנו מעודדים את בית הספר לפרסם את כל האירועים האלימים והטיפול המשמעותי בהם (מבלי לפרט את שמות הילדים המעורבים). במקביל, על בית הספר לברר כל תלונה נגד מורים, תוך שיתוף המתלונן. השקיפות כלפי ההורים מחזקת את הברית בינם לבין המורים, שבלעדיה אין קיום איתן לסמכות החדשה.

המחויבות לבדיקה עצמית מבהירה עוד הבדל מהותי בין הסמכות החדשה והסמכות-של-פעם. בעל הסמכות-של-פעם היה "צודק" מעצם היותו בעל סמכות. עצם העלאת האפשרות, שבעל הסמכות טעה, היוותה אקט של מרידה. הכל ידעו כמובן שהמציאות שונה, אך חל איסור מוחלט לומר זאת בגלוי. מצב זה מצא את ביטויו הנצחי באגדה על בגדי המלך החדשים. בימינו אנו הניסיון של בעל סמכות לשמור על ארשת של חסינות בפני טעות הוא מגוחך במיוחד. לא רק הילד, אלא הקהל כולו, יצעקו שהמלך הוא ערום. על כן, הסמכות החדשה מחייבת נכונות להכיר בטעויות ולפעול לתיקון. בעל הסמכות החדשה איננו עוד נציג של שלמות מדומה, אלא בשר ודם, הנזקק לשהות לחשיבה, לעזרה בקבלת ההחלטות, ולאפשרות לחזור בו מטעויות. נכונות ההורה להודות בטעויות ולפעול לתיקון תורמת רבות לשיפור האקלים במשפחה ולהרחבת בסיס הקשר

עם הילד, תוך חיזוק סמכותו כאדם ערכי<sup>2</sup>. גם מורים יודעים היטב שאין להם כל חסינות בפני טעויות. בנוסף, אווירת הביקורת המאפיינת את החברה החופשית מבטיחה שהטעויות תיחשפנה. מורים המבינים זאת יכולים להפוך את הפגיעות ליתרון על ידי מתן דוגמא אישית של הודאה בטעות ונכונות לתיקון. עמדה זו יכולה להפוך לדגל של הסמכות החדשה ולתרום למנהיגותה.

יתכן וההבדל העמוק ביותר בין הסמכות-של-פעם והסמכות החדשה נעוץ בקשר בין סמכות וציות. בתפיסת הסמכות-של-פעם התקיימה חפיפה מלאה בין סמכות לציות: רמת הסמכות היתה זהה לרמת הציות. משוואה זו היא בעיתית מבחינת הערכים של חברה חופשית, כי סמכות הנתפסת במונחים אלה מנוגדת להתפתחות של אוטונומיה. אולם, סמכות ניתנת להבנה בצורה המשאירה מרחב פתוח לקיומה של אוטונומיה. הקביעה, שפלוני קיבל סמכות מסוימת, אינה אומרת כי האנשים הנתונים למרותו מציינים לו, אלא כי גורמים בחברה הסמיכו אותו למלא את תפקידו ולפעול בדרכים שהתפקיד מחייב. סמכותו מוגדרת לא על פי הציות, אלא על פי ההסמכה, הכוללת את הלגיטימציה, התמיכה והאמצעים להם הוא זוכה לביצוע התפקיד. בעל תפקיד, המשכיל להשתמש בסמכויות שהוענקו לו ושבעת הצורך יודע גם לדרוש סמכויות נוספות, הוא סמכותי. בכל אלה אין כל התייחסות לציות, אך ברור, שאדם שהוסמך בצורה רחבה ושהוכיח יכולת להפעיל את סמכויותיו יביא לשינוי בתגובות האנשים הנתונים למרותו. בתפיסה זו, תתחזק סמכותו של הורה או מורה כשהוא זוכה לכלים, ללגיטימציה ולתמיכה מן הסביבה, וכאשר הוא ישכיל להשתמש במשאבים אלה בצורה טובה. הבנה זו מתירה את המשוואה הבעייתית בין סמכות לבין ציות. הורה ומורה יכולים להיות ולהיתפס כסמכותיים, גם ללא קשר למידת הציות של ילד זה או אחר. תפיסה זו איננה תעלול מילולי גרידא, אלא גוררת שינוי עמוק בהתייחסות של בעל הסמכות לילד וליעד של הפעלת סמכות. ההורה והמורה יודעים עתה שאין להם שליטה על הילד, אלא רק על עצמם ועל האמצעים הנתונים לרשותם. היעד של הפעלת הסמכות הוא מילוי החובה ההורית והמורית. הפעלה זו יכולה להיות נכונה ולשקף סמכות איתנה וערכית, גם כאשר הילד לא משנה את התנהגותו.

לכאורה מתבטאים רוב ההבדלים שמנינו בין הסמכות החדשה והסמכות-של-פעם במגבלות שהסמכות-החדשה נוטלת על עצמה: היא מוותרת על פריבילגית הדיסטנס, על חסינות בפני טעויות ועל האפשרות להפעיל כוח פיסי. היא גם מקבלת אחריות למניעת הסלמה, חושפת את עצמה לביקורת, ומוותרת על אשליית השליטה על הילד. אולם, המגבלות לכאורה יכולות להפוך למקורות עוצמה!

בעל הסמכות יוצא בעזרתן מן הבדידות ומשתחרר מן הצורך לנצח, להיות צודק, להראות מי הבוס או להגיב מיידית ובחומרה לכל רמז של פגיעה בכבודו. בעוד שבעל הסמכות-של-פעם נקלע לעתים קרובות לדו-קרב מדומה והיה כפוף לחובת התגמול המידי, משתחרר בעל הסמכות החדשה מן הכפייה העצמית של מבחן הכוח. בנוסף, במקום החשש מן העין הבוחנת של הביקורת, פונה עתה בעל הסמכות לתומכים בצורה פתוחה, הופך את השקיפות לנכס, ומשתמש בדעת הקהל כאמצעי המגדיל את הלגיטימיות של צעדיו. כך קונה בעל הסמכות החדשה חופש תמרון שהיה בלתי אפשרי לבעל הסמכות-של-פעם.

<sup>2</sup> ראה עומר, ה. (2002), עמ' 99-100, ואלון, ג. ועומר, ה. (2005), עמ' 148-152.