

**אזרחית התנהגות תופעות בחינת  
לא והתנהגות  
הקריירה התפתחות בשלבי נאותה  
החינוכית  
קבוצתיות סימולציות באמצעות**

חיבור לשם קבלת התואר " דוקטור לפילוסופיה "

**ענת שאער**

בית הספר לחינוך

הוגש לסנט של אוניברסיטת בר-אילן

## תקציר

חזורי חזון ומוטיבציה גבוהה בתחילת דרכם, מורים רבים מגלים פער גדול בין הציפיות לעבודה בפועל. במסגרת עבודתם נתקלים המורים לא פעם באירועים אתיים קריטיים. התרחשויות כאלו של רגעים ואירועים טעונים נתפסות כמשמעותיות ויש להן השלכות מבחינה אישית ומקצועית. הקושי להחליט כיצד לפעול ואיך להתנהג במצבים כאלו, מחריף במיוחד לאור העובדה שאין במערכת החינוך הישראלית קוד אתי כתוב לאנשי חינוך והוראה היכול לסייע בקבלת החלטות אתיות. סימולציות קבוצתיות – (Team Based Simulations) (TBS) הנחשבות לכלי חקר ותהליכי למידה יעיל עשויות להציע יתרונות רבים עבור איש החינוך בהתמודדות עם מצבים שונים והעלאת יכולותיו והתנהלותו המקצועית בסביבה בטוחה ולא שיפוטית. סימולציה היא תרגול של אירוע ממשי שהתרחש בעבר או שיש לו פוטנציאל להתרחש בעתיד.

הסימולציה מביאה את המשתתפים בה לידי התייחסות דילמות ואירועים קריטיים המתקיימים בשדה החינוך. כלי זה מאפשר הבניית משמעות מתוך גירויים מידיים מתווך על ידי ידע קודם, ניסיון, אמונות וערכים המעוגנים בהקשר החברתי שבני האדם פועלים בתוכו. תהליכי למידה מתאימים המשלבים חשיפה למצבים שונים הקיימים בשדה החינוך, מתן ביטוי לתחושות הרגשיות של אנשי החינוך והצגת דרכים מנהלתיות או רגשיות לפתרון המצב לא נחקרו מספיק. לפיכך, **מטרת המחקר** הנוכחי היא להרחיב את הידע הקיים על קשרים אלה בין דילמות אתיות לבין קוד אתי בהקשר של התנהגות אזרחות ארגונית (OCB) (והתנהגות לא נאותות). OMB (ההיבטים הללו נבחנו תוך התייחסות **לשאלות המחקר** הבאות) 1 (מה הם המנבאים ל OMB - בקרב מורים, ובאיזו אסטרטגיה ניתן להשתמש במטרה לצמצם התנהגויות אלו) 2 (האם ניתן לנסח קוד אתי למורים המבוסס על OCB באמצעות) 3 (TBS האם ניתן לראות הבדל בגישה בין מורים חדשים למנוסים בהתמודדות עם הדילמות האתיות המובילות להתנהגויות OCB - OMB ?

המחקר הנוכחי שבוצע **בשיטה האיכותנית** כלל 40 מורים הלומדים בבית הספר לחינוך באוניברסיטת בר אילן. מהם 20 מורים הלומדים בשנתם הרביעית לתואר הראשון והחלו בהתנסותם בהוראה במסגרת ההתמחות המעשית (ארבע עשרה נשים ושישה גברים, בגילאי 23-27 מורים אלו לומדים ומתמחים במקצועות הוראה מגוונים הנדרשים למערכת החינוך, כגון מתמטיקה, תנ"ך, אנגלית, ומדעים מדויקים, אותם יוכלו ללמד במסגרת בית הספר. עשרים המורים הנוספים הם בעלי ניסיון של 8 שנים ומעלה בחינוך, ולומדים לקראת התואר השני (אחת עשרה נשים ותשעה גברים בגילאי 328-45' הם גם בעלי תפקידים שונים, כגון רכזי מקצוע, רכזי שכבות וסגני מנהלים. בחירת המשתתפים המגוונת אפשרה בחינה מקיפה יותר של התנהגות אנשי החינוך בשלבי קריירה וגיל שונים.

הממצאים הופקו מתוך 20 סימולציות העוסקות בדילמות אתיות. הסימולציות נערכו כך שיתאימו למבנה משחק התפקיד לסימולציות מבוססות צוות, מבלי לשנות את תוכן. המשתתפים הציגו אותן בקבוצות קטנות, דנו באירועים שהובילו להתרחשותן, בהשלכות שלהן ובדרך הפעולה של המשתתפים בהיצג. תהליך זה הציע קרקע פורייה לאיסוף האמירות של המשתתפים בסימולציה וניתוחן, כדי להבין מתוך הדברים את דרכי ההתנהגות ארגונית שלהם. ניתוח הנתונים האיכותניים בוצע באמצעות תמלול הסימולציות והתחקירים, קודדו על פי אשכולות סמנטיים וקובצו לקטגוריות משנה. כמו גם, בוצעה השוואה בין תגובות המשתתפים משתי קבוצות המחקר.

איסוף הנתונים בוצע בארבעה שלבים. **בשלב הראשון** נאספו אירועים קריטיים המציגים דילמות אתיות. משתתפי המחקר התבקשו לכתוב ולתאר אירוע אתי שהתרחש במהלך עבודתם בבית הספר (למשל, בישיבת צוות, תוך התמודדות עם סוגיות תלמידיים, או תוך התמודדות עם הורה). המשתתפים שלחו במייל מקרים אלה למנחת הקורס שגיבשה אותם כך שיתאימו למבנה משחק התפקיד לסימולציות מבוססות צוות, מבלי לשנות את תוכן.

בשלב השני התרחשה הדמיית האירועים האתיים, בסימולציה שהתקיימה באוניברסיטה, בבית הספר לחינוך, בכיתה שאפשרה הקלטת וידאו של הסימולציות והדיונים והקרנת ההקלטות עבור המשתתפים לצפייה ודיון. המשתתפים התחלקו באופן אקראי לקבוצות. כל הפעלת סימולציה נמשכה 45 דקות (באופן כללי, פרק זמן של 10 דקות של משחק תפקידים ו 35 דקות של דיון). מנחת הקורס בחרה אלו אירועים המשתתפים יציגו בכל מפגש ומי ישתתף במשחק התפקידים (במקרים מסוימים הורשה משתתף לשחק תפקיד במקרה המקורי שהגיש/ה). במהלך ההדמיה טכנאי הווידאו נתן לשחקני התפקידים התראת 2-, 3 ו 1 דקות לפני תום זמן ההיצג. המשתתפים המשחקים הוצבו בחדר נפרד בזמן שהמשתתפים הנותרים צפו במשחק התפקידים על המסך.

בשלב השלישי, נערכו צפייה בסימולציות, דיון וניתוח של הדילמות האתיות המתעוררות. במהלך ההדמיות הראשונות מנחת הקורס בחרה קטעים ספציפיים של הקלטת הווידאו כדי להקרין למשתתפים. המקטעים שנבחרו היו אלה שכללו את מוקדי ההדגשים המתייחסים להתנהלות הצוות, הדילמות האתיות או תוצאות האירוע. בהמשך, המשתתפים הרגישו מעורבים די הצורך בכדי 1500u לבחור את המקטעים שהם ראו כחשובים לדיון. על מנת ליצור סביבה חמה, תומכת ולא שיפוטית, החיונית להפעלה של סימולציות קבוצתיות, ניסחה מנחת הקורס הערות ומשוב בצורה תומכת ולא שיפוטית. ככל שהסימולציות עסקו בסוגיות אתיות רגישות יותר, הדיונים החלו במערך של שאלות ספציפיות, כמו: "האם תוכלו לשתף אותנו בדילמות אתיות שעלו בסימולציה. "?בשלב הרביעי, הוצגה בפני המשתתפים, בסיום המפגשים, שאלה פתוחה" – העריכו את כוחה של הסימולציה. "המשתתפים התבקשו לענות באופן אישי על שאלה זו ולהגיש למנחה.

ניתוח המידע שנאסף בוצע בשיטת מחקר איכותנית הנשענת על ניתוח אירועים אתיים קריטיים (Critical Incidents) תוך תהליך של רפלקציה ושיקוף. בשיטה זו המשתתפים מתבקשים לתאר אירוע משמעותי (חיובי או שלילי) בארגון. המטרה היא להבין מה האדם עשה, מדוע עשה זאת ומהן תוצאות פעולותיו. גם חלק זה התבצע בכמה שלבים. בשלב הראשון, שלב האיסוף והמיון, אספתי את כל חומרי הגלם (סרטוני הסימולציה, סרטוני הדיונים, ותשובות המשתתפים לשאלה הפתוחה עליה התבקשו לענות בסוף השנה), ובחרתי את 20 הסימולציות המייצגות ביותר שהיו במהלך המחקר. תמללתי את הסימולציות וחלקי דיון עיקריים, קראתי שוב את החומרים. במידת הצורך חזרתי שוב לסרטונים.

השלב השני: זיהוי. שלב זה בוצע בשיטת stepwise method קראתי היטב כל תרחיש מספר פעמים, כדי לקבל מושג כללי ולזהות את הדילמות האתיות הכרוכות. בשלב זה זוהו התנהגויות ארגוניות, דילמות, ביטויים שונים הקשורים לקוד אתי נדרש ואמירות בפועל של המורים.

השלב השלישי: מיקוד וקידוד. בשלב זה מיינתי אירועים קריטיים דומים, ניסוחי דילמה, התנהגויות אזרחיות והתנהגויות לא נאותות, תגובות של מורים ותיקים ומורים חדשים. לבסוף, איגדתי אותם לקטגוריות תוכן דומות.

שלב נוסף שבוצע הוא שלב המיון לצורך השוואה. מכיוון שחלק מהתהליך היה לבחון האם ניתן קשר בין התפתחות קריירה להתנהגויות ארגוניות, בוצעה השוואה בין תגובות המשתתפים משתי הקבוצות.

משיקולי אתיקה, התבקשו כל משתתפי המחקר לחתום על הסכמה להשתתפות במחקר, והובהר להם כי הם יכולים לעזוב את המחקר בכל עת. מטרת המחקר הוסברה להם באופן כללי בלבד, על מנת שלא להשפיע על דבריהם. קיבלתי את הסכמת המשתתפים לצלם את השתתפותם בסימולציות ובדיונים, וכן, להשתמש בתשובותיהם בשאלה הפתוחה הנוגעת לסימולציות. הובטח להם שממצאי המחקר יפורסמו ללא כל פרטים מזהים.

אסופת המאמרים, שלושה במספר, המאוגדת בעבודה זו, מציעה מענה לשאלות u1492 המחקר. הבנת הקשרים של דילמות אתיות וקוד אתי בהקשר של התנהגות אחרות ארגונית ( OCB ) והתנהגות לא נאותות ( OMB ) חשובה בשדה החינוכי בכל שלביו. הצורך בהכשרה מקצועית נכונה ומקצועית לפרחי ההוראה מחד גיסא, ומתן ביטוי לתחושות המורים הוותיקים במהלך עבודתם מאידך גיסא מהווים עוגן עבור אנשי החינוך. תהליך הסימולציות הנוגע לכל אחד מהגורמים המשפיעים על איש החינוך – התנהגות לא נאותה, התנהגות אחרת, קוד אתי והבנת הקריירה החינוכית, מציע מענה להבנת קשרים אלו.

הממצאים במאמר הראשון, *התנהגות ארגונית לא נאותה בסימולציה קבוצתית: מנבאים ואסטרטגיית צמצום*, מאפשרים אבחון של המנבאים להתנהגות ארגונית לא נאותה בקרב מורים ומצביעים על השימוש בסימולציה קבוצתית ככלי לצמצום הופעתה בקרב אנשי חינוך. המחקר ענה על השאלות ( 1 ) (מה הם המנבאים ל OMB - בקרב מורים) 2 ( ? באיזו אסטרטגיה ניתן להשתמש במטרה לצמצם התנהגויות אלו? נמצאו ארבעה מנבאים עיקריים והם קשורים בפן המקצועי מנהלתי, ובפן של ההתנהלות הארגונית. *הראשון* הוא היכרות עם נהלים ואתיקה מקצועית, ומודעות לפער בין הפן הפורמלי (נהלים, ציפיות חברתיות ועוד) לבין הפן החינוכי האישי (היחס לפרט, גמישות מחשבתית וקבלת החלטות עצמאיות של הצוות החינוכי). חוסר היכרות וחוסר מודעות מוביל להתנהגות ארגונית לא נאותה. *המנבא השני* הוא רמת תקשורת בין אישית. חוסר תקשורת בין אנשי הצוות הובילה לא אחת להתנהגות לא נאותה של איש החינוך והשפיעה על הגישה, הניהול ודרכי פתרון של האירוע. *המנבא השלישי* הוא האישיות המעורבת, הכוללת את הפן הרגשי האישי ותפיסת היכולת האישית והמקצועית של איש החינוך להתמודדות עם אירועים שונים. לבסוף, *הפן הרביעי*, הוא ההתנהלות הארגונית. מערכת היחסים בין המורה והמנהל וכן מערכת היחסים וההתנהלות המקצועית הקיימת בבית הספר. כפי שצוין קודם, הממצאים מעידים על היתרונות של השימוש בכלי הסימולציה בתחומי החינוך, לשיפור יכולותיו של איש החינוך ושיפור תפקודו בשעת לחץ, בהיות הסימולציה כלי המאפשר בחינה חוזרת ולא שיפוטית של תפקוד במצב דומה ובסביבה בטוחה, וקיום שיח פורה בין חברי צוות.

הממצאים במאמר השני, *סימולציות לבחינת מופעי התנהגות אחרת אצל אנשי חינוך*: *לקראת פיתוח קוד אתי*, מציגים גישת מלמטה-למעלה ( Bottom-Up ) ( לפיתוח קוד אתי ' לאנשי חינוך. המחקר ענה על השאלות ) 1 ( :האם ניתן לנסח קוד אתי למורים באמצעות TBS המבוססות על ) 2 ( ? ) OCB מה מאפיין את הקודים האתיים u1492 הבאים לידי ביטוי בתרחישים של OCB ? משתתפי המחקר בנו בסיס לקוד אתי המנוסח בצורה של " אני מאמין, "... מה שמעלה את רמת המקצועיות והקשר האישי של המורה למקצוע ההוראה. ישנם חמישה גורמים חשובים הבאים לידי ביטוי בבניית קוד אתי למורים ) 1 ( : יחסי מורה-תלמיד. הקשר בין מורה לתלמיד בא לידי ביטוי החל מהפן האכפתי ועד לפן הפורמלי ) 2 ( . יחסי מורה-הורה. במהלך העבודה המשותפת הערכים ודרכי החינוך שלהם מתנגשים ויוצרים דילמות אתיות ) 3 ( . יחסי מורה-מורה או יחסי עמיתים. לעתים שני הערכים או הציפיות של בעלי התפקיד מתנגשים בהחלטה על תפקודו של ילד. ) 4 ( נהלים. הנהלים הנקבעים מטעם משרד החינוך ) 5 ( . פרופסיה : התייחסות והערכה אל מקצוע ההוראה.

הממצאים במאמר השלישי, *סימולציות קבוצתיות: בחינת התופעות של התנהגות אחרת והתנהגות לא נאותה בפיתוח קריירה חינוכית* מציגים את ממצאי ההשוואה בין שתי קבוצות משתתפים: מתמחים בהוראה, שהם מורים בשנת ההתמחות שלהם שהתחילו את דרכם במערכת החינוך, ומורים מנוסים, בעלי וותק של שבע שנים ומעלה. המחקר ענה על השאלה האם ניתן לראות הבדל בגישה בין מורים חדשים למנוסים בהתמודדות עם הדילמות האתיות המובילות להתנהגויות OCB ? OMB - הממצאים מצביעים על הבדלים בין המשתתפים בסימולציות, הבדלים הקשורים לוותק. ( seniority related ) ( ההבדלים באים לידי ביטוי בניסוח התיאורים וההגדרות של כל אחת מהדילמות האתיות. בקבוצת המורים החדשים התייחסות היא בעיקר לפרט במערכת ולאירוע הנקודתי, בעוד שבקבוצת המורים

הוותיקים ההתייחסות מכלילה יותר הן מבחינת מערכת היחסים הצוותית והן באשר לכללים ולנהלים הנדרשים במקצוע ההוראה. ניתן לזהות בכל אחת מהסימולציות ובכל אחת מהקבוצות הן התנהגויות OCB והן OMB הדבר תלוי בדרך בה איש החינוך בוחר להתמודד עם התרחיש.

למחקר שלפנינו **השלכות תאורטיות ומעשיות כאחת**. מבחינה תאורטית, הספרות הקיימת בנושא התנהגויות ארגוניות בקרב מורים מתמקדת בעיקר בהתנהגויות ספציפיות, לדוגמה, התנהגות לא נאותה כעזיבת המקצוע והיעדרויות, והתנהגות אזרחית כשימוש יעיל בזמן העבודה ושיתוף פעולה. היא מתייחסת לגורמי התנהגות ארגונית, לדוגמה, התנהגות לא נאותה כתוצאה מלחץ ושחיקה, או/והתנהגות אזרחית מתוך רצון לקבל תפקידים, למצוא חן בעיני צוות הניהול. המחקר מציג מנבאים של התנהגות לא נאותה והתנהגות האזרחית, מנבאים הקשורים לפן המקצועי מנהלתי, ולפן הערכי ארגוני של הצוות החינוכי, מה שמאפשר הסתכלות רב מערכתית על התנהגויות אלו, מעבר להסתכלות נקודתית. נוסף על כך, הספרות הקיימת מציגה את סוגיית הקוד האתי החסר במקצוע ההוראה ואת ההשוואה בין מקצוע ההוראה למקצועות אחרים שקיים בהם קוד אתי. המחקר מציג את האפשרות לפתח קוד אתי בית ספרי להעצמת הצוות החינוכי.

**מבחינה מעשית**, המחקר מצביע על השימוש בסימולציות קבוצתיות, הן במסגרות אקדמיות כחלק המעשי של הכשרת המורים והן במסגרות של חדרי מורים ככלי יעיל לשימוש במערכת החינוך. הסימולציה הקבוצתית מביאה לידי התייחסות דילמות ואירועים קריטיים המתקיימים בשדה החינוכי ובכך מציעה כלים ונושאי למידה החשובים למסגרות האקדמיות בתחומי הנהלים הקיימים בייחוד לפרחי ההוראה ולמורים מתכשרים בתחילת דרכם. הטמעת הידע הפרופסיונלי תצמצם את ההתנהגויות הלא נאותות ותאפשר שימוש בכלים נכונים להתמודדות עם אירועים אתיים. בקרב המורים הוותיקים, הסימולציה ממעודדת שיח משותף על אודות הקשיים הכרוכים בעבודתם ומדגישה את החשיבות שבשיתופי פעולה בין אנשי הצוות החינוכי. עצם המודעות למצבים הבעייתיים ובחינתם מהבחינה האתית, עשוי להקל על הצוותים החינוכיים ולהפחית את הלחץ שהם חשים.

כמו כן, תרגול בניית קוד אתי המבוסס יותר על "אני מאמין" ופחות על עשה ולא תעשה, מאפשר הן למורים החדשים והן למורים הוותיקים להעלות ולחשוף את הערכים והאמונות בהם הם דוגלים כאנשי החינוך. תרגול זה מעודד את איש החינוך ללמוד ולהכיר את הנהלים והאתיקה המקצועית הקשורים בדילמות השונות ולבסוף אמור להוביל להתנהגות אזרחית (OCB) בקרב המורים. לקובעי המדיניות יש תפקיד חשוב בהטמעת השימוש של סימולציות קבוצתיות הן בהכשרה המעשית של פרחי הוראה והן במהלך עבודתם השוטפת של אנשי חינוך. הסימולציות משמשות כתפקיד הדרכת וקף טיפולי בהתמודדות עם אירועים. משחק התפקידים בסימולציה, וההתמודדות עם מצבי דילמה באמצעותה, מאפשרים פיתוח תובנות והבנת השלכות של המעשים והתגובות ולצבירת ידע מקצועי וניסיון. הדיונים והמשוב שמתקבל משאר המשתתפים במהלך הסימולציה מאשרים כי היא יוצרת סביבה בטוחה ומאפשרת לשחרור רגשות ולהרחבתו של מאגר האסטרטגיות והפתרונות האפשריים. שימוש נכון ומקצועי בסימולציות קבוצתיות יכול להשפיע על התנהגות איש החינוך באמצעות תהליכים של למידה ויצירת מודעות, וכך ניתן להעלות את ה OCB - במסגרות החינוכיות ולצמצם OMB.