

תהליכי העברה בניהול בית ספר ובהדרכה האישית | דני שראל ואריאל לוי

במפגשיו עם תלמידים, הורים ומורים, מנהל בית ספר נתקל לעתים קרובות ברגשות עזים שהוא אינו מבין ושללהרגשתו חורגים מכל פרופורציה, והוא מגלה להפתעתו שמייחסים לו כוונות ומניעים שאין לו. המנהל עשוי לגלות, למשל, שיש מורים שרואים בו דמות מפחידה מאוד בעוד הוא חווה את עצמו רק; יש שנעלבים ממנו בעוצמה שאינה מובנת לו; אחרים מצפים ממנו לדברים שנראים בעיניו לא ריאליים ומתאכזבים ממנו בעוצמות שקשה לו לעכל, ויש שמעריצים אותו באופן מביך ועוד.

סביר להניח שהמנהל יוכל להיעזר בהבנה שחלק מהרגשות המופנים כלפיו מקורם בתופעה אוניברסלית של העברה (transference). מושג ההעברה ראשיתו בפסיכואנליזה: פריד גילה שאף על פי שהוא שומר על ניטרליות מקצועית, מטופליו מפנים כלפיו רגשות עזים ומייחסים לו תכונות ומניעים לא לו. הוא הבין את התופעה כהעברה - התקה והעתקה של יחס רגשי לא מודע, ובכלל זה רגשות, פחדים, כמיהות, משאלות, סגנונות ודפוסי קשר שהמטופלים חוו בילדות, בעיקר כלפי הדמויות ההוריות. אלה מועברים אל ההווה באופן חזרתי.

בתחילת הדרך נתפסה ההעברה כהתנגדות לתהליך הטיפול ש במרכזו חשיפת הלא מודע של המטופל. בהמשך הבין פריד שגם אם ההעברה היא סוג של התנגדות, זו גם דרך המלך להבנת עולמו הרגשי הלא מודע של המטופל, וכך רגשות ויחס של המטופל כלפי המטפל - שנתפסו כמכשול לטיפול - הפכו לנכס ולמוקד תשומת הלב של הפסיכואנליזה (כך קרה גם בקשר למושג התנגדות).

תופעת ההעברה בטיפול אינה אלא מקרה פרטי. התופעה קיימת בכל מערכות היחסים בינינו לבין זולתנו. אחד מהגילויים של פריד, שזעזעו את התרבות, היה שכולנו מנהלים יחסים שיש בהם ממד של אשליה - נדמה לנו שאנחנו רואים את המציאות כפי שהיא, אבל בעצם אנחנו מעוותים אותה באמצעות השלכת העבר על ההווה. כאילו הרכבנו משקפיים שעל עדשותיהם נמצאות דמויות מעברנו, בעודנו משוכנעים שאנחנו רואים את הזולת כפי שהוא.

אפשר אפוא להגדיר את תהליך ההעברה כהישנות בהווה - בדרך המעוותת את המציאות - של קשר משמעותי, של רגשות ושל אופני התמודדות מעברו של אדם. כל אלה מועברים אל אובייקט חדש בהווה והאדם המעביר אותם אינו מודע לכך.

התלמידים, המורים, מנהל בית הספר וכל יתר באי בית הספר מנהלים יחסים שיש בהם תהליכי העברה. מנהל בית הספר נחשף לא אחת לתגובות יוצאות דופן וחסרות פרופורציה. מקצתן קשורות להיותו דמות סמכות שעסוקה בהתמדה בקידום משימות וביחסים מגוונים, ומקצתן קשורות להעברות שיש לאנשים אל המנהל או המנהלת כ"אבא" או כ"אימא" של בית הספר - על כל המשמעויות האישיות שבאי בית הספר קושרים לדמות כזאת. חשוב לציין שבדרך כלל ברגשי העברה יש יסוד מציאותי של דמיון בין ההווה והעבר. הנה כמה דוגמאות:

- ילד יפחד מהמנהל עד כדי שיתוק כי הוא עבורו מבוגר סמכותי (עובדה נכונה) ומבוגרים הם תמיד כוחניים (הכללה גורפת, שאולי נכונה מאוד בחייו של אותו ילד).
- מורה יחוש שהמנהל מתח עליו ביקורת כי הוא נהנה להשפיל אותו (המנהל אכן היה ביקורתי אבל לא ניסה להשפיל. המורה בא מבית שבו השפלה הייתה דרך חינוכית אופיינית).
- סגן המנהל התפרץ על המנהל באופן מביך בישיבת הנהלה. התברר שהוא השקיע מאמץ עצום בהכנת מסיבת חנוכה והמנהל אמר שהיה בסדר, אבל לא מעבר לזה (לסגן יש חסך עמוק וצורך עצום בהכרה ובהוקרה).
- המנהל בראשית דרכו מתחמק מההדרכה בתירוצים שונים (מתברר שראה בכנס את המדריך האישי משוחח עם המפקחת והיה בטוח שמדברים עליו - היו למנהל חוויות דומות כמורה בבית ספר קודם).

זיהוי של תהליכי העברה בבית הספר והכרה בקיומם מסייעים למנהל להבין את מערכות היחסים בבית הספר ועמו באופן שמאפשר לו לקבל אחריות בהקשרים הנכונים. מנהל שיוכל לזהות תהליכי העברה ולהבין שחלק מהעוצמות המופנות כלפיו אינן בהכרח כלפיו, ש"לא הכול אישי", יוכל להגיב תגובה נוכחת ומותאמת יותר. אם ילמד להקשיב במצבים הללו, ואף לשאול את עצמו (ובהמשך אולי גם את זולתו): "אם אין פרופורציה בין ההתפרצות הזאת לסיטואציה הנוכחית, מה בכל זאת עומד מאחוריה?" - יוכל להגיע להיכרות עמוקה יותר עם זולתו ולהגיב תגובה אמפתית יותר.

התייחסות של המנהל אל פעולות, תגובות או רגשות המופנים כלפיו כאל העברה מעוררת שאלות:

- האם אין סכנה שהמנהל יהדוף רגשות ותגובות אותנטיים ואפילו "מוצדקים" כלפיו, שלא נוח לו אתם, מתוך שימוש במושג העברה? למשל: "הם כועסים עליי וטוענים שאינני נוכח די הצורך בחדר המורים כי יש להם טרנספרנס אבהי כלפיי... מה פשר הציפייה לחום ולאמפתיה כל הזמן! זה מקום עבודה! נראה לי שהם מתייחסים אלי כאילו אני אימא שלהם!!!".
- בית ספר הוא מקום עבודה, ובמקום שבני אדם עובדים בו יש גם תהליכי העברה. ועם זאת, לא כל הרגשות המופיעים במרחב בית הספר ראויים להיתפס כהעברה. כיצד ידע המנהל להפריד בין רגשות "מתאימים" המופנים כלפיו לבין אלו שמקורם בעבר?
- מי יכול לקבוע מהי הפרופורציה הראויה לעלבוננו של מורה נוכח ביקורת של המנהל?
- האם אין משהו מתנשא או מעליב אם מתייחסים למשהו שמישהו מרגיש כאל העברה?
- האם התייחסות להעברה במרחב בית הספר היא "פסיכולוגיזציה יתר?"
- ולסיום: כיצד נדע אם מנהל שמפרש את יחסו של הזולת כהעברה אינו מעביר בעצמו אל זולתו?

אחד מתפקידיו של המדריך האישי הוא לעזור למנהל להכיר בקיומם של תהליכי העברה בבית ספרו, ועם זאת - להזהירו מפני שימוש מתגונן במושג. לשם כך יצטרך המדריך האישי לזהות תהליכים כאלה ולהכיר בקיומם. אם נתבונן ביחסי ההדרכה, מן הראוי שהמדריך ישאל את עצמו - עד כמה מתרחשים בתוכם יחסי העברה? עד כמה יחסו של המנהל בראשית דרכו אל המדריך צבוע בקשריו הראשונים או ביחסו לדמויות סמכות? זיהוי תהליכים כאלה בהדרכה עשוי לא רק לחלץ את ההדרכה ממצבים תקועים אלא גם לסייע למנהל לראות את האוניברסליות של תופעה זו, לסייע לו לזהות ולהכיר בה בבית ספרו, ולתפקד טוב יותר במערכות היחסים המגוונות המתקיימות בבית הספר.