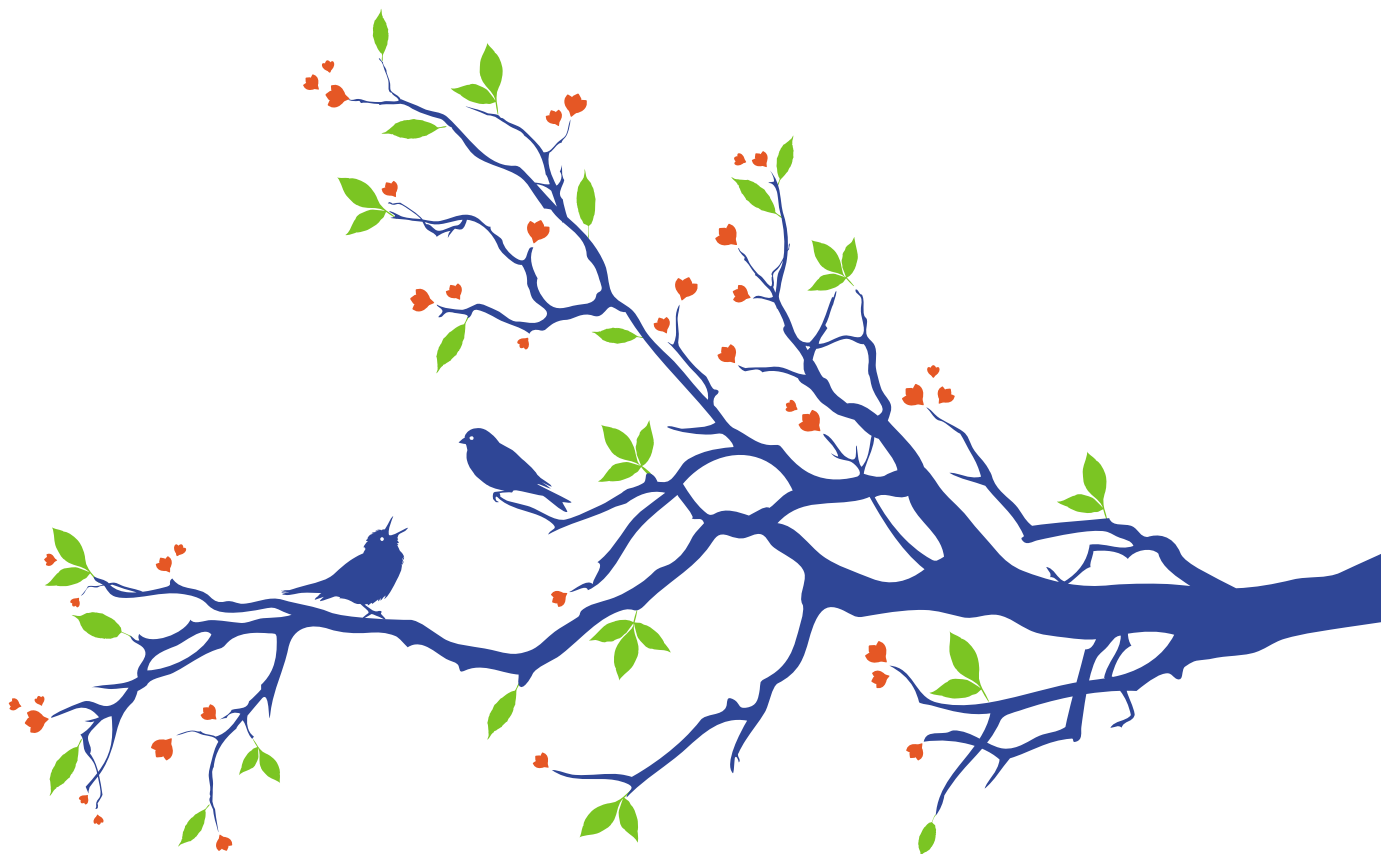




# אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



התוכנית להדרכה אישית למנהלי בתי ספר חדשים

## "מדברים מהשטח"

הדרכה אישית למנהלי בתי ספר

## גישות רעיונות פרקטיקה ותובנות

מניסיונם של מדריכים אישיים



**כתב: אלי מלמד**, מדריך אישי למנהלי בתי ספר, מחוז ירושלים, מנהל לשעבר בתיכון הראל, מבשרת ציון  
**ראיין כתב וערך: פלג דור חיים**, מכון צפנת  
**ערך: אריאל לוי** - ראש תחום התפתחות ולמידה, מכון "אבני ראשה"  
**עריכה לשונית: סמדר גלעד**



## תוכן העניינים

### "מעניין לעניין"

- 5 פתיחה שימור החכמה והעברתה .....
- 6 מבוא מאת הכותבים .....
- 7 פרק א' "נקודת מוצא": פגישה ראשונה בהדרכה אישית .....
- פגישה ראשונה מתקיימת רק פעם אחת
  - מי יוזם את הקשר? היכן נפגשים?
  - היכרות
- 9 פרק ב' "סימני שאלה": חששות שאלות והתלבטויות בהדרכה האישית .....
- הצלחה וכישלון - האם אצליח לעזור למודרך?
  - התאמה. סיפוק, צרכים וקבלה - האם אתאים למודרך ולצרכיו?
  - מי קובע את סדר היום?
  - מקומם של בעלי תפקידים נוספים בהדרכה - בשם מי אני מגיע?
  - פניות רגשית - האם אהיה פנוי לתת הדרכה?
  - פגיעה בסמכות - האם אני עלול לפגוע בסמכותו של המנהל?
  - היתקעות בהדרכה - האם ההדרכה שלי תגיע למבוי סתום?
- 12 פרק ג' "תיאום כוונות": תיאום ציפיות בין המדריך למודרך .....
- תיאום ציפיות ביחס למסגרת ההדרכה
  - תיאום ציפיות ביחס למסגרת ההדרכה, ביחס לאופי השיח, וביחס לתוצאות מצופות
- 14 פרק ד' "דבר דבור באופניו": מפגשי הדרכה אישית - עצות, נושאים ועקרונות .....
- תפיסת תפקיד המנהל
  - זיהוי נקודות החוזק של המודרך
  - הנהגת צוות והתפתחותו המקצועית
  - תהליכים ארוכי טווח בניהול בית-הספר (ובהדרכה)
  - היכולת של המדריך לראות עצמו בתפקיד מנהל בית ספר
  - רצף בין המפגשים
  - מעורבות רגשית
  - תכנים בהדרכה
  - העצמה של המודרך והמדריך
  - הצעה לארגון מפגש



- 19 ..... **פרק ה' "דברים שרואים משם": תיעודים בהדרכה**
- דוגמות, רעיונות ונקודות לתיעוד
  - תיעוד של המדריך ששומר לעצמו
  - תיעוד שיטתי של כל המפגשים
  - משלוח התיעוד למודרך
  - תפיסתו של המלווה המחוזי את התיעוד
- 24 ..... **פרק ו' "ודיברת במ": תקשורת בין המפגשים**  
דוגמות ליצירת קשר בין המפגשים
- 26 ..... **פרק ז' "חומות של תקווה": קשיים והיתקעות בהדרכה**
- קשיים רווחים בהדרכה והתמודדות עמם
  - מעידה בהתנהלות מפגש
  - חוסר תכנון מפגשים
  - הצמדות יתר לתכנון
  - ניהול המודרך
  - להיות או לחדול, הרמת ידיים
  - ללמוד מהיתקעות
  - היחלצות
- 30 ..... **פרק ח' "סוף פסוק": סיכומים תקופתיים**  
סיום - סיכום, סוף פסוק
- 32 ..... **נספח "חזרה וחזון" קביעת כללים והסכם (דוגמה לחזרה)**



## פתיח

### שימור החכמה והעברתה

מכון אבני ראשה עסוק מזה כשנתיים באופן שבו יש לשמור על החכמה שצובר מנהל בעבודתו וללמד אותה. וזאת בתקווה שהידע הזה - יעשה בו שימוש. לחכמה הנמצאת בשדה יש שני פנים: א. חכמה שנצברה מתוך ניסיון ב. החכמה שכל מנהל מציא מחדש את דרכו.

שני מרכיבים אלו של החכמה הם נר לרגלי המדריך האישי, ולכן אנו רואים ערך רב בשימור חכמת המעשה ובהעברתה.

בנוסף לקווים תיאורטיים ועיוניים ללמידה במסגרת הכשרתו של המדריך האישי בחרנו לשתף אתכם בסיפורים של כמה מדריכים אישיים. הסיפורים הללו שזורים ב 17,000 שעות של מפגשי הדרכה אישית שהיו בשנת הלימודים שחלפה. לאחר שנה, אנו מוצאים כי שילובם של מנהלי בתי ספר (מכהנים ומנהלים לשעבר) במערך ההדרכה האישית למנהלים חדשים מייצר הדרכות בעלות פן ייחודי המאפשר למודרך ליהנות, בין השאר, מניסיונו של המנהל הוותיק. הסיפורים הללו ייחודיים לאותם מדריכים ומודרכים, עם זאת מהדהדים באופן מוכר ל 220 המדריכים האישיים ול 435 המנהלים החדשים.

נקודת המבט הזו מקרבת אותנו למעשה ההדרכתי ומאפשרת לכולנו להימצא במקום של למידת התפקיד מניסיונם של אחרים לבין יצירתו והמצאתו במרחב שנוצר אצל כל מדריך ומדריך.

חוברת זו נולדה בעקבות יוזמה ושיתוף פעולה עם אלי מלמד, מדריך אישי במחוז ירושלים ומנהל לשעבר. בשיתוף הפעולה עמו ועם המנהלות שרואיינו לטובת החוברת, למדנו שקולם של המדריכים ראוי שישמע באופן הזה, אופן המשלב שני נרטיבים שונים: המלצות ורעיונות פרקטיים להדרכה אישית מחד, וסיפורים אותנטיים ממפגשי ההדרכה מאידך. הקולאז' שנוצר הוא של סגנונות, התלבטויות ומשמעות שיש להדרכה האישית.

חוברת זו היא חוברת שנייה בנושא ההדרכה האישית ולא אחרונה בסדרה של חוברות שאותן המכון יוציא לאור בהמשך.

תודה לאלי מלמד שכתב את החוברת, לפלג דור חיים ממכון צפנת, שראיין ערך וגם כתב. בשל חיסיון איננו יכולים להודות למדריכות האישיות בשמן המלא, אך תודה למדריכות שחשפו, שיתפו אותנו ועסקו במלאכה.

אנו מודים לכל מי שעוסק בהדרכה האישית ואפשר להודות לו, על עשייה שיטתית ומקפת ועל הבאת קולות מסוג זה: למלווים המחוזיים להדרכה אישית אשר מובילים את ההכשרה ואת הליווי של כל התכנית על שלל היבטיה, לפרנטיים לתהליכי ההתפתחות והלמידה במחוזות המשרד המנצחים על המלאכה ותודה לצוות מכון אבני ראשה.

קריאה נעימה,

**אריאל לוי** - ראש תחום התפתחות ולמידה, מכון "אבני ראשה", מוביל תוכנית ההדרכה האישית למנהלי בתי ספר בישראל

**מתי בן צור**, ד"ר **איתמר לוריא**, מובילי תכנית ההדרכה האישית למנהלי בתי ספר בישראל.



## מבוא

ניהול בית ספר הוא תפקיד מורכב, הכולל אחריות על מספר גדול של תלמידים, מורים, ציוד ותקציבים. מנהל בית הספר נדרש לקבל החלטות פדגוגיות, אדמיניסטרטיביות וחברתיות, לתת פתרונות מערכתיות ולהתמודד עם שינויים ואי ודאות רבה. מנהלים רבים מתארים את עבודתם כמתבצעת במצב של מחסור במשאבים ובו בזמן עימות עם מגוון רחב של חסמים. ניכר כי על מנהל בית הספר להתמודד בד בבד בחזיתות רבות בעומס רב ובריבוי היבטים בתפקודו. מנהלים חדשים רואים את עצמם כזקוקים לסיוע רב במיוחד ומציינים צורך בתמיכה רבה בעבודתם.

החוברת "מדברים מהשטח" מהווה מפגש בין מגוון של רעיונות, תובנות וסיפורים בעבודתו של המדריך האישי למנהלי בתי ספר. הטקסט התפתח כצורך לסייע למדריך האישי בהתמודדותו עם מכלול הבעיות, השאלות והנושאים העומדים בפניו על מנת לתת לו תמיכה, להשיא לו עצה, לשתף אותו בהתנסות של בעלי ניסיון ולהעניק לו מקור להזדהות. הפרקים שיבואו בהמשך חוברת זו, נכתבו אחרי הצטברות של ניסיון בהדרכה אישית במטרה לשתף את המדריכים בחוויית ההדרכה ובמידע היישומי על המפגשים עם מנהל בית הספר. אף על פי שהחוברת נוגעת בתוכני ההדרכה כחלק מסיפוריהם של המדריכים, מטרתה אינה לעסוק בתוכני ההדרכה ואינה מהווה טקסט המחייב את המדריך בעבודתו. החוברת מובאת בזאת לאחר שנת הדרכה פורייה של מנהלי בתי ספר בתחילת דרכם, לאחר המגוון הרב של הסמינרים וההשתלמויות שנערכו ביוזמת מכון אבני ראשה, ולאחר פרסומה של חוברת "המדריך למדריך האישי" (בהוצאת מכון אבני ראשה) באוקטובר 2008.

הרציונאל של חוברת זו מתבסס על התפיסה ש"הליווי האישי", מותאם לצרכיו של המודרך, על פי ניסיונו, מיטב הבנתו וכישוריו של המדריך. כל מפגש נערך בצורה ייחודית בהתנהלותו, בתוכנו, באופי השיח ובהתגבשותו על פי צרכיו האישיים של המודרך. כמו כן כל מודרך הוא ייחודי ואין מפגש עם מודרך אחד דומה למשנהו. אבן הבוחן במקרה זה היא גמישותו של המדריך להתאים את עצמו ואת מודל ההדרכה המתאים לצרכיו של המודרך. הכלים המוצעים, כבסיס לעבודה, מכוונים לטיפול הדיאלוגי בין אישי ומתמקדים בהתפתחותו המקצועית והרגשית של המודרך. סגנון העבודה בין המדריך למודרך יקבע "בסופו של יום" באינטראקציה שתתגבש ביניהם, באמצעים ובכלים המתאימים להם בלבד.

חוברת זו המוגשת לפניך מתרגמת את ה-"מה" ל-"איך" ומובילה לשפת המעשה. היא מציגה מודלים וחוויות אישיות של מדריכים כדי לסייע למדריך בסגנון העבודה שלו מול מנהל בית הספר. התוכן העשיר והמגוון שלהלן נכתב תוך שימוש בידע ובניסיון הרב שנצבר על עבודתם של המדריכים האישיים, תוך שזירת סיפורי הדרכה מרתקים של מספר מדריכים אישיים. החוברת בנויה משמונה פרקים, המתחילים במפגש הראשון בין המדריך והמודרך ומסתיימים בסיכום תהליך ההדרכה האישית.

**אלי מלמד** מדריך אישי, מחוז ירושלים, מנהל לשעבר של בית ספר תיכון הראל, מבשרת ציון

**פגל דור - חיים**, מכון צפנת



## פרק א'

### "נקודת מוצא"

#### פגישה ראשונה בהדרכה אישית

#### פגישה ראשונה מתקיימת רק פעם אחת

פגישה ראשונה קורית רק פעם אחת. יש בה חבירה בין שני אנשים שאינם מכירים זה את זה ועתידים לצאת ל"מסע" משותף. בפניהם עמימות, אי ודאות, סקרנות וציפיות. לפגישה הראשונה יש מגוון של מטרות. למשל לזמן היכרות ראשונה, לברר שפה ומושגים משותפים, לתאם ציפיות, לייסד כללים ולבנות תשתית של ברית ואמון בכללי משחק שיהיו מוסכמים.

בפסקות הבאות נרחיב על תחילת תהליך ההדרכה, נתחיל בציפיות ובחששות בטרם המפגש ונמשיך בנגיעה במפגש עצמו.

התקופה שטרם המפגש הראשון מהווה עת למחשבות ולהכנות הן אצל המודרך והן אצל המדריך. בתקופה זו עולים חששות רבים, מתפתחות ציפיות ומנסים להבין את משמעותה של ההדרכה. מדריכה מספרת על התקופה בטרם המפגש:

*"קיבלתי שם של מנהל, לא הכרתי אותו. נודע לי שהוא מנהל בית-ספר חדש. לי לא הייתה התנסות כזאת, לכן הייתי מאותגרת והיה חשוב לי להצליח במשימה. חשוב לציין שהמפגש הראשון היה מאוד מכריע. תכנתי אותו על כל פרטיו, כולל כל התגובות האפשריות. ידעתי שההמשך יתבסס על המפגש הראשון".*

#### מי יוזם את הקשר? היכן נפגשים?

תהליך ההדרכה מתחיל עוד בטרם המפגש הראשון, בזמן שבו נוצר הקשר הראשון בשיחת הטלפון הראשונה, בקביעת המקום ומועד המפגש ובמילים הראשונות שמחליפים ביניהם המדריך והמודרך. ברוב המקרים, שיחת הטלפון הראשונה תיעשה על ידי המנהל המדריך, לאחר שהמנהל המודרך הוכן לקראתה על ידי הפיקוח. כבר בשיחת הטלפון יש להניח שתפתח שיחה קצרה לגבי עצם התהליך ומהותה של ההדרכה.

מקום המפגש הוא נושא חשוב מאוד לאיכות ההדרכה. המקום ייקבע מראש בשיחת הטלפון שבה התוודעו המדריך והמודרך זה לזה. המפגש יכול להתקיים בכל מקום מוסכם ובלבד שתהיה בו אווירה רגועה ושקטה. ברוב המקרים יכוון המנהל המודרך להיפגש בבית-ספרו, ב"מבצרו" במקום המוכר לו. הדבר מומלץ גם בעבור המדריך האישי שיכול ללמוד לא מעט מההגעה לבית הספר של המודרך. אך אפשר להיפגש במקום אחר, ניטרלי. מקום ומועד המפגשים הבאים ייקבעו במשותף.

*"החלטנו על יום ועל שעת המפגש שמתאימה למנהל, הסכמנו שעדיף שזה יהיה בשעת אחר הצהריים, מכיוון שבתחילת הדרך בשעות הלימודים המנהל עסוק וטרוד בעשייה, ואני עלולה לגזול את זמנו, זמן שצריך להיות נטו לבית הספר. עליו להיות בראש שקט. החלטנו שאם יהיה צורך בביטול או בדחייה*



של מועדי המפגשים, יש להודיע אחד לשני מראש. כן קבענו כי מקום המפגשים יהיו בבית הספר שלו והוא יהיה מוזמן לבית הספר שלי כשירצה".

"כאשר התקשרתי אל המנהל, הוא היה די מופתע, המפקחת עדיין לא עדכנה אותו שהשנה תינתן לו הדרכה, המצב היה מביך, ניסיתי להסביר לו טלפונית במה העניין. בקולו הבחנתי בהסתייגות. הוא אמר משהו כמו "אם אתה רוצה, אז בסדר, אין לי התנגדות", אך האינטונציה של המילים, המנגינה נשמעה לי כמו "אני לא מבין מה אתה רוצה ממני, אני לא זקוק לליווי". סיכמתי אתו שנקיים פגישה אחת בלבד גם אם לא תהיה התקשרות. הפגישה ארכה שלוש שעות. נוצר קשר ואמון, והיום אנחנו נמצאים בתהליך מעולה."

### היכרות

ההיכרות בין המדריך והמודריך מהווה דלת כניסה לתהליך העבודה המשותף. שיחה זו יכולה לכלול בין השאר, כמה מילים על המשפחה, על עיסוקים מעבר לעבודה, דיבור על התפקידים האחרונים שהשניים מילאו בעבודתם, וכן הבאת פרטים ראשונים על בית-הספר. הדרכה אישית עוסקת באופן שבו האדם פועל ולומד בתפקידו. ולכן הסיפור האישי והרקע האישי חיוניים ליצירת הקשר, האמון והלמידה.

"קיבלתי את השם של המנהל, לא הכרתי אותו, לא היה לי כל מידע מקדים, לגביו, על היישוב שבו מצוי ביה"ס ועל בית הספר עצמו. קבענו פגישה, הגעתי לביה"ס. המזכירה לקחה אותי. הובילה אותי לחדר שלו. הכרנו. אמרתי לו מה התפקיד שלי ואפילו הבאתי לו מתנה שהתלמידים בבית הספר שלנו מייצרים. הצגתי את עצמי, משפחה, עשייה חינוכית, ניהול וניסיון מצטבר. אמרתי לו שאני באה להדריך אך גם ללמוד, שנינו נרוויח מכך. השיחה הייתה בגובה העיניים. סיפרתי לו על הקשיים שלי בשנה הראשונה ועד כמה היה חסר לי מישהו שילווח אותי ולא מפקח או מתחרה. לאחר מכן המנהל הציג את עצמו, את החזון שלו, ואת הצרכים שלו".

"ביקשתי מהמנהלת לספר לי על השנה שחלפה. על ההכנות שנעשו לשנת לימודים זו, על מצבו של בית הספר, מספר תלמידים ומורים, הבעיות ברישום, הקשר עם גורמי חוץ, על הנתונים הדמוגרפיים של המקום ועל המבנה הניהולי. המודרכת שמחה לספר לי. שאלתי אותה ממה היא הייתה רוצה להתחיל. איך היא הייתה רוצה לנצל את המפגשים. איפה היא הייתה רוצה שהם יתקיימו. האם יש משהו דחוף שהייתה רוצה לספר לי. היא החלה לספר על הקשרים שלה עם הנהלת בית הספר, על השגרה הניהולית ועל אירועים מיוחדים בבית הספר".





## פרק ב'

### "סימני שאלה"

#### חששות שאלות והתלבטויות בהדרכה אישית

עוד לפני המפגש הראשון עולות שאלות רבות הכרוכות ביכולת של המדריך להשפיע, לסייע, לתמוך ולהיות משמעותי בעבור המודרך. החששות והתהיות לא רק שאינם מתפוגגים עם תחילתה של ההדרכה אלא לעתים מתעצמים ואף מקבלים גוון ייחודי נוכח המפגשים עם המודרך. תיאום הציפיות המתרחש במפגשים הראשונים אמור בין השאר לעסוק בחלק מהסוגיות המעסיקות ומטרידות את המודרך וכמובן את המדריך, ולכן פרק זה מקדים את פרק תיאום הציפיות.

#### הצלחה וכישלון - האם אצליח לעזור למודרך?

ניכר כי חשש מרכזי העלול לעלות בטרם ההדרכה ובזמן ההדרכה מעלה את שאלת האחריות הרבה שיש למדריך כלפי מנהל בית הספר. תחושה זו מתקשרת לספק שההדרכה לא תתרום לעבודת המנהל ולהצלחתו לבית הספר. הספק הלגיטימי כרוך בתהיות עמוקות הנוגעות ליכולות של המדריך לסייע ושל המודרך להסתייע, לפחד מכישלון ולתפיסה של הצלחה.

*"מה יקרה אם חס וחלילה לא אצליח לסייע למנהל המודרך? מה יקרה אם הוא ייכשל? האם האחריות לכישלון מוטלת עליי? ואיך אעמוד בפני טענה אפשרית של המנהל שכישלוננו נבע מתוך ליווי לא מתאים שלי? באם אני אחראית להצלחתו או לאי הצלחתו?"*

*"עוד בסמינר 'יד השמונה' בשנה שעברה התלבטנו כולנו על מי מוטלת האחריות להצלחה של המודרך, וכיצד מודדים אותה? אם המנהל החדש שאותו אני מדריכה לא ימשיך יהיה אפשר לטעון שיש לי בכך חלק? שאלות אלו הציפו אותי מהרגע שנכנסו להכשרות, ואני חייבת להודות שעם הזמן הבנתי יותר ויותר את מידת האחריות המוטלת עליי."*

#### התאמה סיפוק צרכים וקבלה - האם אתאים למודרך ולצרכיו?

כל מנהל בית ספר עובד באופן ייחודי לו, הוא מפתח סגנון עבודה משלו ודרך מיוחדת להבין את בית הספר ולבחון אותו. עובדה זו מעלה את ההבחנה הניכרת שבין המדריך כאדם וכמנהל לבין המודרך. לפיכך לעתים עולה החשש מכך שההדרכה לא תיתן מענה מתאים לצרכיו של מנהל בית הספר ושהבדלים בין סגנונות הניהול יקשו על העבודה המשותפת ועל ההתפתחות ממנה.

*"החשש ההתחלתי שלי היה כיצד אני עונה על הצרכים של המודרך, כאשר סגנונות הניהול שלי ושלו יכולים להיות שונים. אני קבלתי הכשרה להדריך, אך לא ידעתי מול מי אני אקלע להדרכה."*

ישנה נטייה לחשוב שהתאמה בין מדריך למודרך היא מפתח להצלחה. אבל כיצד ניתן לנבא האם תתקיים התאמה? רצוי לנסות לתת את הדעת בשלב השיבוץ לניסיונו של המדריך, לסוג בית הספר ולניסיונו של המודרך. שלב של איתור צרכים הוא שלב חשוב ביכולת הניבוי אם תתרחש התאמה.



המפגש המשותף נשען מחד גיסא. על הרצון של המודרך לקבל ולצמוח באמצעות ההדרכה, ומאידך גיסא. על ידי הרצון של מדריך לתת למודרך ולהעצים אותו. ישנו חשש שהמודרך לא יקבל את המדריך ושאלת היכולת להעניק וללמד תעמוד למבחן.

*“חשבת מה אם הוא יחשוש ממני או לא ירצה שאני אלווה אותו. או שמא הוא עלול לפקפק בניסיון שלי. מה יקרה אם הוא יסרב לקבל אותי כמדריכה?”*

### מי קובע את סדר היום?

שאלת ההתאמה נוגעת לשאלה חשובה ביותר והיא מי קובע את סדר היום במפגש ההדרכה. תפיסה של הדרכה פתוחה היא תפיסה המעמידה את צרכיו של המודרך במרכז המרחב של ההדרכה אישית. המדריך האישי אמור לזהות את הנושאים המעסיקים את המנהל, להצטרף למסע בספינתו של המודרך ולעזור בניווט. לעומת זאת העובדה שרוב המדריכים הם מנהלי בתי ספר ותיקים מניחה שניהול בית ספר הוא ניסיון קריטי היכול לסייע למודרך בעיצוב סדרי יומו כמנהל בית ספר. נשאלת השאלה עד כמה המדריך מביא עמו סדר יום למפגשי ההדרכה, סדר יום הנוגע לניהול בית הספר. לפיכך עולות שאלות הקשורות לתכנון מפגש, מתי עוסקים בדברים הכי “חמים” ומתי גם מתבוננים לטווח ארוך, מי מחליט מתי עושים את המעבר לנושאים חדשים?

*“כבר מספר פגישות אנחנו עוסקים באותה מורה, ואני מתלבטת האם לשנות כיוון. שיקפתי את העניין מספר פעמים, אבל המנהלת מוצפת כל כך, היא לא פנויה להתבונן על נושאים נוספים.”*

### מקומם של בעלי תפקידים נוספים בהדרכה - בשם מי אני מגיע?

הקונטקסט שבו מתרחשת ההדרכה ובייחוד הקשר שבין תהליך ההדרכה לבין בעלי תפקידים רלוונטיים (להם יש אחריות על עבודתו של המנהל) מעלה מצד אחד את הצורך לשמור על דיסקרטיות ונאמנות למודרך ומצד שני לתת ביטוי לקולות של בעלי התפקידים האחרים. למי נותנים דין וחשבון על ההדרכה ועל איכותה? הצורך בחיסיון וביצירת מרחב מוגן ללמידה מציב תהיות לגבי גבולות ההדרכה האישית. קיים חשש ביחס לאינטראקציה המורכבת שבין מפקח ומדריך ומודרך ולהשפעתה על אופיה של ההדרכה האישית:

*“ב-”יד השמונה” התלבטנו בשאלת הקשר והעברת אינפורמציה בין המדריך, המודרך והמפקח מטעם משרד החינוך. עם הסיטואציה הזאת לא הייתה לי בעיה ולא לקולגות שלי, אולם במקרה שלי השנה, קיבלתי מנהלת ותיקה שניהלה חטיבה עליונה וכעת עברה לנהל חטיבת ביניים, פגשתי אותה כמנהלת שנה שנייה כשמעליה מנהלת כללית שגם היא חדשה בתפקיד. נוצר פה משולש חדש. משולש חדש זו אינטראקציה אינטנסיבית ורלוונטית לנושא הדרכה מאשר הפיקוח. מופיע פה פרמטר חשוב. מקומו של המודרך בהיררכיה הניהולית. יתירה מזו לשניהם יש היסטוריה שונה. יצאתי לדרך.”*

*“אני מבינה שהדרכה חייבת להיות מוגנת וחסויה מהאחרים על המנהל, למשל מהפיקוח. עליי לעשות את המקסימום שלי על מנת להביא את המודרך למקום טוב יותר. גם משרד החינוך גם המודרך נותנים בנו אמון ואנחנו אמונים על הדיסקרטיות.”*

*“לנו יצא להיפגש פעמיים עם המפקח. המשולש מפקח - מדריך - מודרך הוא משולש חשוב שאיפשר לכולנו להבהיר גבולות מחד, ולהתעדכן מאידך. הכנתי את המודרך למפגש, והוא זה שיזם אותו ועדכן. ערכו של המפגש היה רב, המפקח נכנס לתמונה הכללית והפך לשותף משמעותי בהבנה של הצורך בהדרכה אישית ובסימון היעדים החשובים לו.”*



### פניות רגשית - האם אהיה פנוי לתת הדרכה?

לעתים קרובות המדריך מתמודד בעצמו עם מצבים מאתגרים. מדריך אישי שהוא גם מנהל בית ספר עלול להיות טרוד בבית הספר שלו ובקשיים מקצועיים ורגשיים שיקשו עליו להתפנות לתהליך ההדרכה:

*“אני זוכרת את עצמי בשעה שהתמודדתי עם קשיים בבית הספר שלי, אומרת כי מזל שהיום אני לא צריכה להדריך, מפני שלא הייתי יכולה להיות פנויה רגשית להדרכה. המדריך הוא מנהל שעבר חוויות קשות בפני עצמו. וצריך ללמד ולדעת מתי נכון “לסגור את התריס”. אם חצי שעה לפני הפגישה אני מקבלת טלפון מלא טרוניות מיושב ראש ועד ההורים, קשה לי מאוד להיות פנויה להדרכה.”*

### פגיעה בסמכות - האם אני עלול לפגוע בסמכותו של המנהל המתחיל?

ההדרכה יכולה להיתפס כיחסי סמכות מורכבים. החשש כי המודרך יראה במדריך האישי דמות שיכולה לפגום באופן שבו מנהל בתחילת דרכו מבסס את מנהיגותו ואת סמכותו בבית הספר. ההדרכה עלולה לפתח אופי של “ניהול על” כלפי המודרך, ליצור תלות במדריך ואף לחדר תחושה לצוות המורים והעובדים כי המנהל מתקשה להסתדר לבדו.

*“כיצד המורים יקבלו את העובדה שמישהו עוזר לו, האם במורים יראו בליווי שלי פגיעה בסמכותיות שלו?, יאמרו: הנה מגיעה המנהלת הוותיקה שמלמדת אותו מה לעשות, מצד שני איך אני גורמת שהמודרך לא יפתח תלות? לכן הייתי נחושה כל העת שהמנהל יוביל את המפגשים וגרמתי לאחרים להבין שאינני מאיימת אלא ההיפך מעצימה. אני רק עזרתי לו למצוא את הדרך על פי תפיסתו הניהולית. העיסוק בבעיה מסתיים בהיגד שלי “הנה, אתה פתרת את הבעיה בעצמך מתוך הניסיון המצטבר שלך.”*

### היתקעות בהדרכה - האם ההדרכה שלי תגיע למבוי סתום?

האינטראקציה שבין המדריך למודרך יכולה להביא לידי מבוי סתום, למצב שבו אין דיאלוג, העניין “תקוע” והמפגשים מובילים למבוי סתום.

*“בהתחלה הכול הלך בסדר, היו יופי של מפגשים הרגשתי התקדמות כל מפגש היה חוויה מרנינה, לקראת אמצע השנה התחילו ביטולים של פגישות, הרגשתי ש“זה לא זה” שאולי המודרך עסוק ואין לו עניין בהדרכה, אולי לא הצלחתי להוביל נכון. החלטתי להעלות את החששות ולברר את המצב בשיחה גלויה. כמה טוב שיזמתי את השיחה, כל ההדרכה נפתחה מחדש ועלתה על פסים מוצקים.”*



## פרק ג'

### "תיאום כוונות"

#### תיאום ציפיות בין המדריך והמודריך

ההדרכה היא מושג רחב מאוד ובו מגוון מושגים, כגון הדרכה, אימון (קאוצ'ינג), ייעוץ וליווי. המושגים הללו עלולים לעיתים להיות בלתי נהירים באותה המידה למדריך ולמודריך, תיאום הציפיות מהווה מרחב להבהרת מושגים אלו לתחילת יצירתה של שפה משותפת ולתיאום כיצד המושגים הללו יבואו לידי ביטוי במסע המשותף. ניתן לחלק את תיאום הציפיות לשלושה חלקים: הראשון מתמקד במספר הבנות והבהרות בקשר להדרכה ולגבולות שלה. השני מתייחס לתהליכים הדינמיים יותר של המפגש המשותף ואופיו של השיח, והשלישי מתמקד בתוצאות המצופות מההדרכה, בתכנים שבהם נרצה לעסוק, לברר, ולשפר. שלב תיאום הציפיות הוא קריטי, לכן ראוי לעשותו בהקשבה, בהתעניינות ובהוקרה כדי שיהוו מסד לבניית מערכת יחסי אמון.

#### תיאום ציפיות ביחס למסגרת ההדרכה

**ניהול המפגשים**, לוח זמנים, אורך המפגש, מקום, תדירות  
מקומה של דיסקרטיות **במהלך ההדרכה**, חסיונות המפגשים  
מקומו של **מפקח** בית - הספר בתהליך ההדרכה

#### תיאום ציפיות ביחס לאופי השיח במפגשים

**המשגות** ומקומן, כגון העצמה, תמיכה, עצות, המלצות, הובלה וביקורת בהדרכה  
מי נושא **באחריות** לתהליך? מה האחריות של המדריך? ומה - של המודריך?  
**תיעוד המפגש**, מי מתעד? את מה מתעדים? מי הנמען? ובאיזה אופן?  
**תקשורת**, זמינות לפניית ותמיכה בין המפגשים, טלפונית, דוא"ל

#### תיאום ציפיות ביחס לתוצאות מצופות

במה חשוב לנו לעסוק **בתחילת הדרך?**  
**נושאים** שיעלו לדין ונושאים שלא, מי מעלה אותם? באיזה שלב?  
האם יהיו למפגשים **תוצרים או מטלות?**  
כיצד נעבוד עם הכלי "תוצאות המצופות לאחר שנתיים"?  
כיצד נגדיר **הצלחה?**

#### דגשים ודוגמות לתיאום ציפיות

כחלק מהחזרה הנרקם ניתן לשוחח על אופי המפגשים ועל מטרתם, בדגש על מקום פתוח להבעת צרכיו של המנהל וכמקום הדדי שבו ניתן להבין יחד את הקשיים ולחפש להם פתרונות במשותף.

*"החלטנו לבנות חוזה עבודה וחזרה אתי? לשמור על סודיות מוחלטת, להביא את הדילמות שלנו בכנות"*



ובפתיחות. להתלבט יחד, לשאול שאלות ו"לפתוח את הראש". הבהרתי לו שהתפקיד שלי אינו להעביר "רצפטים", אלא שאנחנו נפתח גישות, שיטות במטרה לבחון את היעדים, את הצרכים, את הקשיים ואת ההתמודדויות בבית הספר ולהגיע לפתרונות שיתאימו לדרישות הספציפיות שלו כמנהל בית הספר".

מומלץ לדבר על **משמעותם של מושגים**, כגון "העצמה"; "תמיכה"; "עזרה"; "מרחב פוטנציאלי"; "התייעצות". יש להמליץ למודרך לקרוא את חוברת "המדריך למדריך האישי" להיכרות עם חלק מהמושגים. כמו כן ניתן לנסות ולהבין מה זה אומר בעבור המודרך, שהמדריך יהיה שם בשבילו, כך שההדרכה תהיה מרחב להתייעצות משותפת:

"ההבחנה שבין העצמה לבין תמיכה: כאשר אתה חלש ומישהו בא לתמוך בך, אז אתה למעשה לא ממש לומד להתמודד עם זה לבד. לעומת זאת אני כמדריכה אישית אמורה להתלבט אתו על האופן שבו הוא יכול להתמודד באמצעות הכוחות שלו גם כשהוא לבד. לחפש את הכוחות לעשות זאת".

מומלץ לדבר על המקום של ההדרכה בתהליך קבלת החלטות, ובה בעת להבחין בין **שיח ניהולי שמטרתו להגיע לפתרונות, לבין שיח הדרכתי שמטרתו להתנסות בחשיבה מעמיקה ובפיתוח הזהות הניהולית של המודרך**. יתרה מכך כדאי לציין כי לעתים פתרון שמתאים למדריך כמנהל בית ספר, עלול לא להתאים למודרך כמנהל, ועל כן המדריך בא לעזור למודרך ולהפרות את עבודתו, אך לא החלטות להחליט בעבורו:

"חשוב לא להתחיל לתקן, אלא לשמוע את מה שיש. להקשיב אחד לשני, לא לקפוץ לפתרונות, לתת לו להיות ב-Being שלו. לזהות את האישיות הניהולית, את הפחדים ואת הקשיים. לא לקפוץ מיד לפתרונות. מפתה מאוד למנהל מנוסה שבא למנהל חדש להציע לפתור את הבעיות שלו. זה לא התפקיד שלנו. אני רואה את התפקיד שלי כ-*Joining for leading* - להתחבר למקום שלו כך שהוא יוביל את בית הספר שלו. אם אנחנו נפתור לו בעיות וניתן לו תשובות לכל שאלה, המנהל לא יתנסה בחשיבה המעמיקה, או בלמידת האפשרויות והמצב. כי מה שמתאים לבית הספר שלי אינו בהכרח מתאים גם לבית הספר שלו. ראיתי בתפקיד שלי גוף תומך שיעודד את המנהל ויחזק אותו בצעדיו הראשונים בעבודה שלו".

ניתן לדון **בעבודה תהליכית לעומת סיוע נקודתי**. ניתן לנסות ולהבין באילו תחומים המודרך מעוניין לקבל סיוע ולהתייחס לאיזון שבין עבודה ארוכת טווח לבין נגיעה בבעיות נקודתיות העולות בעבודת השגרה:

"תיאמנו ציפיות ומהר מאוד הבנתי דברים אחדים. הייתה לי תכנית על סמך החוברת של אבני ראשה "המדריך למדריך". הצגתי בפניה נושאים מתוך החוברת, היא התעניינה, וציינה את פניותה לכך, אולם ביקשה עזרה נקודתית. ביקשה שאעזור לה להעצים את הצוות שלה. על כן נכנסתי אתה לשיחה בנושא. ביקשתי ממנה דוגמות להבהרה כיצד היא מנתחת את המצב ומדוע היא "נמצאת שם". רציתי שתבין..."

כדאי לגעת בציפיות של המדריך מהמודרך, תוך הבחנה בין המקומות שבהם המדריך חש שהוא **מסוגל לתרום למודרך**, לבין המקומות שבהם המדריך חש שהוא **יתקשה או מעוניין פחות לעסוק בהם**:

"אני מצפה שאוסיף לביטחון העצמי שלה, שאני אעזור לה להיות חזקה יותר ושאני אעזור לה להתמודד עם מה שהיא הגדירה כבניית חזית משותפת עם המורים ועם ההנהלה".



## פרק ד'

### "דבר דבור באופניו"

#### מפגשי הדרכה אישית - עצות, נושאים ועקרונות

הספרות המחקרית גורסת כי הצלחת ההדרכה האישית טמונה בשני מרכיבים מרכזיים. האחד הוא פיתוח מודעות רגשית וקוגניטיבית אצל המודרך. המרכיב האחר הוא בניית זהות מקצועית בתחום עיסוקו של המודרך - ניהול בית ספר. לפיכך מאפיין חשוב בהדרכה מתקשר למקומן של התפתחות חוויות הצלחה בעבודתו של המודרך. מכאן שההדרכה נעה בין צירים רגשיים וקוגניטיביים, תפקודיים (ניהול ביה"ס, מנהיגות פדגוגית) וזהותיים. ההבחנה בין הצירים היא הבחנה אנליטית בעוד שההדרכה במיטבה לא אמורה לערוך הבחנה מהותית בין הצירים הללו. להלן מספר נושאים עקרוניים שעולים תדיר ובעלי משמעות בתהליכי ההדרכה האישית.

#### תפיסת תפקיד המנהל

המנהל החדש אמור להכיר את תפיסת תפקיד מנהל בית הספר במדינת ישראל ואת ההיבטים המצופים הטמונים בה. תפיסת תפקיד מנהל בית הספר אינה עושה הבחנה בין מנהלים חדשים לבין ותיקים. מומלץ למצוא הזדמנויות קונקרטיות לנתח את תפיסת התפקיד ואת ההשתמעויות של התפיסה לעומת המציאות שבה מתפקד המודרך בבית הספר שלו. אפשר להיעזר בתוצאות המצופות ממנהל בית הספר לאחר שנתיים בתפקיד.

#### זיהוי נקודות החוזק של המודרך

לאורך המפגשים מומלץ לנסות ולזהות את היכולות ואת התחומים שבהם המודרך חש ביטחון עצמי ומסוגלות רבה יותר. רצוי לדבר על היכולות הללו ולמצוא את התחומים שבהם המודרך זקוק לעזרה. פעמים רבות ניתן לעזור למודרך להתגבר על קשיים באמצעות התחומים החזקים יותר שלו, כך שהחוזק יהווה אמצעי להתמודד עם חולשותיו:

*"קודם כל חשוב לחזק את תכונות החוזק של המודרך, כמה מיכולות אלו הכרתי כבר במפגש הראשון. למשל המנהל שאני מדריכה, חזק באדמיניסטרציה מכיוון שהיה בעברו בעל תפקיד בביה"ס. על כן אין טעם לעבור על זה עוד פעם אלא אם הוא מבקש עזרה בכך. לכן העדפתי ללכת למקום שבו אפשר להעצים אותו. קודם כל היעד שהצבנו לעצמנו היה שבית הספר הזה יהיה ייחודי כפי שלא קיים כמוהו באזור. שמנו לעצמנו מטרה. איך נגיע לכך? חשבנו על הפן הפדגוגי. פילחנו את הפדגוגיה לכמה שלבים ומישורים".*

#### הנהגת צוות והתפתחותו המקצועית

אחד התחומים המובהקים המעסיקים את כל המנהלים, בוודאי בתחילת דרכם, הוא יחסי העבודה, הכוח והמשמעות של צוות בית הספר. המנהל כאמור אינו פועל בחלל ריק, אלא עם מגוון בעלי תפקידים. בניית צוות הניהול, הגדרת תפקידים, חלוקת סמכויות והאחריות להתפתחותו המקצועית מהווים מרכיב חשוב בהצלחת תפקודו של בית הספר. התנהלותם של בעלי התפקיד מתקשרת לתהליכים הפדגוגיים



בבית הספר, ואלה מהווים מרכיב מרכזי בהתנהלות השיעורים ותהליכי ההוראה. חשוב כי השיח על שני מרכיבים אלו יתנהל בהתאם לאופיו הייחודי של בית הספר, בהתאם לצורכי בית הספר, המנהל והמורים, וכן בהתאם לציפיות שיש לאנשים אלו זה מזה.

*“דיברנו על כך שניהול צוות המורים ובעלי התפקידים בבית הספר וחלוקת הסמכויות, נותן למנהל אפשרות להשפיע על ביצוע מדיניותו. היועצת, מורות השילוב, רכזי המקצועות, המחנכים וההורים שותפים לכל המתרחש במוסד. אמרנו שאסור לוותר על התהליכים הפדגוגיים המתקיימים בבית הספר, כמו צפייה בשיעורים, הערכת מורים, מתן משוב, ישיבות צוותים. בכל מפגש הגדרנו תפקיד של אחד מבעלי התפקידים שהוזכרו לעיל. שאלנו את עצמנו איך המנהל רואה את התפקיד? לאן הוא רוצה להוביל אותנו? לדוגמה קבענו על פי צורכי בית הספר את סדר העדיפויות של היועצת בחלוקת זמנה בין עבודה מערכתית לעבודה פרטנית, ואת תפקידו של המנהל בעבודה עמה.”*

#### **תהליכים ארוכי טווח בניהול בית הספר (ובהדרכה)**

במפגשים המנהל ניתקל בקשיים רבים וזקוק לתמיכה ולעזרה של המדריך. לרוב הקשיים הללו באים במפתיע ועלולים להקשות על תהליכים ארוכי טווח שבהם השניים מעוניינים לדון. משום כך מפגשי ההדרכה נמצאים במתח מתמיד בין ניסיון להיצמד לסוגיות ארוכות הטווח שסוכם מראש, לבין מתן מענה לצרכים המידיים של המודרך. לעתים ניתן לשלב בין שני מרכיבים אלו ולעתים יש לבחור באחד מהם. כדאי לדבר על דילמה זו ולנסות לתאם ציפיות:

*“בתחילת הדרך, פתחתי בשאלת “מעגל הזמן ועוגת הזמן.” זה דבר חשוב מאוד בחיי המנהל החדש, מכיוון שהדברים השוטפים בתחילת הדרך, השגרה ו”כיביי השריפות” ממלאים 99% מזמנו. כך שיש פחות זמן לתהליכים ארוכי טווח ו-Being. כך הניהול הפדגוגי עלול להתפספס. לכן אנו מקפידים לחזור ולחלק את עוגת הזמן שלנו מדי כמה פגישות.*

*“תכנון ומימוש התכנון... מנהל בית ספר מתכנן כמה דברים ובסוף היום הוא בודק ומגלה שלא הספיק לעשות הרבה לפי התכנון, מכיוון שכל היום נסחף לפתור בעיות לא מתוכננות, כמו בעיות אלימות, כניסת הורים לבית הספר, מורים מתקשים, בעיות משמעת, תורנות בחצר, טלפונים ועוד. ניסיתי להביא אותו לבחון מה הוא הספיק לעשות מהתכנון שלו ולהרגיל אותו לעבוד על פי תכנון מראש.”*

*“קיימת דילמה קבועה בהתייחסות בין סוגיות קצרות טווח לסוגיות ארוכות טווח העולות במפגשים. למעשה, אי אפשר להתעלם מן הסוגיות של הטווח הארוך אף על פי שהבעיות היום יומיות מטרידות ומעסיקות. נוח לעסוק בהן, רואים את התוצאות מידית. לעומת זאת העצמה משמעותית של המנהל מתנהלת אם הוא חושב ופועל לטווח הארוך.”*

#### **היכולת של המדריך לראות את עצמו בתפקידו כמנהל בית הספר**

ההיכרות העמוקה של המדריך את עולם הניהול, השליטה בתוכן העבודה והמקצועיות הרבה של המדריך מהווים קרש קפיצה להצלחתו של המודרך. העובדה שברוב המקרים המדריך התמודד עם מצבים דומים לאלו של המודרך, יכולה להוות כלי חשוב להבנת מצבו של המנהל, להענקת אמפטיה ולראיה בפרספקטיבה רחבה את מצבו של המנהל. יתרה מכך המדריך יכול לתת דוגמות מעולם הניהול שלו וממצבים דומים שבהם הוא התנסה כמנהל:

*“התחלתי את ההדרכה בתחושה בכלים שאין לי די כלים להנחיה, אך כבר לאחר שתיים-שלוש פגישות גיליתי שהרעיון להדרכת מנהלים יהיה בידי מנהלים היה צעד נכון, הבנתי שליכולת ההזדהות שלי עם*



המודרכת יש ערך מוסף. יכולת לאתר צרכים ספציפיים, ולאתר דרכים לפתרון מתוך הניסיון. כך קורה מדי פעם שאני מספרת על אירוע דומה שקרה לי, והדבר מאפשר נקודת מבט נוספת להתבוננות בעבור המודרכת.

### רצף בין המפגשים

ניכרת חשיבות רבה בקישור בין מפגש אחד לזה הבא אחריו. יצירת רצף בין המפגשים הופכת את ההדרכה לתהליך הרמוני המחבר מפגש אחד עם משנהו. בניגוד לסדרת מפגשים שכל אחד מנותק מהאחר. ישנן טכניקות שונות ליצירת רצף (תיעוד, קשר בין מפגשים), אך הכלי המרכזי ביותר ליצירת רצף הוא הקביעות בזמן ותדירות ברורה של המפגשים.

"יצירת רצף בין המפגשים היא תנאי חשוב שיהיה רצף עלילתי שייקבע עם המודרך. רצף הבנוי סביב נושא או אירוע. עניין אחד מוביל לעניין אחר. אני מקדישה מחשבה לאופן שבו אני מסיימת את המפגש. מדובר בשני אנשים עסוקים, והפיתוי לא להיפגש הוא חזק. צריך לסיים כל מפגש עם טעם של עוד. ובמיוחד יש להקפיד על לוח הזמנים ועל רציפות המפגשים".

### מעורבות רגשית

המעורבות הרגשית בהדרכה היא בלתי נמנעת. מעורבות זו יכולה אף להעניק תרומה חשובה לאופיים של המפגשים, בהעניקה זיק של אכפתיות, תמיכה ומשמעות אותנטית לשיח שבין המדריך למודרך. על כן המעורבות הרגשית מהווה פתח חשוב לאנושיות המפגשים ולאופיה הייחודי של ההדרכה:

"אני חושבת שחייבת להיות מעורבות אישית ורגשית בהדרכה. לא יכולתי לשבת מול מישהו שמדריך אותי ושיגיב ב"פזזה" של פסיכולוג קליני ו"טוב" כשהוא נשען על הכיסא. הכוונה היא להיות קשוב, כפוף קדימה בשפת הגוף, להיות אנושי ולתת למודרך את ההרגשה שאני נמצאת איתו. יש פה הזדהות אמיתית עם המקום ועם הקושי".

"אין פה רק היבט מקצועי, אלא כמדריכה אוכל להשתמש באישיות שלי, במה שאני יודעת. במה שהייתי משתפת עמיתה בדרך כלל. אנו בעצם משתמשים בכלי של הדרכת עמיתים. כאשר אני כמנהלת רוצה להתייעץ עם מישהו אני מתקשרת למנהל עמית ומתייעצת איתו. העניין האנושי והקשר האישי חשוב. אני לא שואלת אותו ואת עצמי על פי איזו תיאוריה אני עובדת אלא מתוך חוכמת החיים והניסיון שלי ושליו".

### תכנים בהדרכה

תכנים מקצועיים מהווים חלק מרכזי בתהליך ההדרכה. לעתים התכנים משתלבים עם העבודה התהליכית ולעתים הם בגדר נושא נפרד שבו יש לדון במהלך המפגשים. רצוי ביותר כי התכנים יותאמו לצורכי המדריך ויעלו בהקשרים רלוונטיים ולא "יונחתו" ללא הקשר. ניהול פדגוגי מהווה את אחת הסוגיות המרכזיות הנידונות במהלך ההדרכה:

"הכנסת תכנים להדרכה, ארגון העבודה. אני נוהגת להכניס את הסוגיות של הניהול הפדגוגי. תכנים אלו נותנים נופך חשוב לתהליך ההדרכה ומעניקים לה משמעות רחבה יותר. אני מספרת למודרכת שלי על המפגשים המחוזיים שבהם השתתפתי ומציעה לשתף אותה בתוכנם. אני כמנהלת הייתי חשה בחוסר נוחות ללא נגיעה בתכנים הללו. כאשר יש לי חוסר ביטחון בשליטה בכלים של ההדרכה, התכנים מרגיעים אותי ומאפשרים לי להשתמש בנקודות החזקות שלי כמדריכה".





## העצמה של המודרך

העצמת המנהל בהדרכה אישית מתבצעת בתוך המפגש המשותף באמצעות הקשר האישי והאינטראקציה שבין המדריך והמודרך. ההעצמה מושגת על האמונה כי למנהל המודרך יש כישורים ויכולת, אולם הוא זקוק להזדמנויות כדי להביאם לידי ביטוי. הליווי הצמוד של המדריך, הוא מרחב שבו אירועי החיים יכולים לקבל מובן מעצים, מחזק, מפתח ומגדיל את מנהל בית הספר. ניכר כי כשהמדריך עומד לרשות המנהל ומכוון לצרכיו, המנהל מכיר את עצמו ומבין את עבודתו בבית הספר ביתר שאת. אולם הדבר המייחד את תהליך העצמה מתהליכי תמיכה אחרים, הוא המקום האקטיבי של המודרך, כלומר בהתמודדות שלו עם קשיי - הוא זה שמחליט ברוב המקרים כיצד לנהוג. מכאן שתהליך ההדרכה מעצים את המנהל, המקום שבו המנהל חש ביטחון ביכולתו להתנהל בבית הספר ולהתמודד חרף הקשיים והמכשולים<sup>3</sup>.

*"העליתי בעיות שנתקלתי בהן בבית ספרי, הצגתי את הבעיה ושאלתי את המודרך כיצד הוא היה ממליץ לפתור אותה. ההתייעצות הזאת, בבעיה שלי העניקה לו את האפשרות לבחון אותה מזוויות שונות, תוך כדי שאלת שאלות, ולתת פתרונות אחדים מנומקים ומקוריים".*

העצמה כתהליכים מקבילים - הנחלת החוויה המעצימה המתרחשת במרחב ההדרכה, למורים בבית הספר. במילים אחרות, תהליך ההעצמה - מטרתו שהמנהל יעביר הלאה את תחושת היכולת שהוא רכש בהדרכה כלפי סגל המורים שלו.

*"אנו צריכים לכבד את ניסיונו של המודרך. הוא צבר אותו בטרם קיבל את מינויו כמנהל. לעתים קרובות אני מעודדת אותו ומשבחת את הניסיון ואת היכולת שלו. לעתים אני פונה למנהל ואומרת לו שאשתמש בפתרונות שלו לפתרון בעיות בבית-ספרי, כשאני עושה זאת אני מרגישה שהערך העצמי שלו עולה. בניסיון לחקות אותי אני מאפשרת לו, כנראה, להיות פתוח ולהתייחס לדעות מן הסביבה, של מורים ותלמידים. שנית, אני מעוניינת שהוא ילמד ממני, שלא יישאר במקום. הערך המוסף שלי בסיפור הוא שאני מעלה בפניו זוויות ראייה חדשות. באותה מידה אני מעודדת אותו להעצים את המורים שלו, לדבר אתם בגובה העיניים כראשון בין שווים. החוויה של ההדרכה היא חלק משמעותי מהלמידה. המנהל מודה לי בכל פעם מחדש, ואני רואה שדברים אחדים חידדו את סגנון הניהול שלו.*

*"מאחר שהבנתי כי הצוות של המודרכת מעמיד אותה במבחן כל הזמן הרשיתי לעצמי לשאול אותה על הביטחון העצמי שלה. כאשר שוחחנו על הנושא והוספתי לה חומרים מהפגישות של אבני ראשה - היא העידה ואמרה לי: 'אם משקיעים בי זה אומר שהמצב שלי לא אבוד, כנראה שאני שווה השקעה'. זה הביא אותה לגישה אופטימית יותר וגרם לה ליישם נבואה המגשימה את עצמה. ההשקעה עצמה הוסיפה לה ביטחון ונתנה לה תחושה של ערך עצמי. הפירוש שהמודרך נותן לפעולת ההדרכה מהווה גורם חשוב בפני עצמו".*

*"מדריך שהוא מנהל נותן אפקט מעצים בפני עצמו. במהלך ההדרכה המדריכים מקבלים כלים שעוזרים להם לעבוד עם אנשי הצוות שלהם. ההדרכה עצמה מהווה אקט המפתח את המדריך בבית ספרו. ההשתלמויות שאותן אנו עוברים כמדריכים תורמות אף הן. עצם הישיבה בקונטקסט נוח ורגוע, מול רמה אקדמית טובה לאורך כל השנה נתן לי תרומה חשובה".*

<sup>3</sup> פירוט רב יותר על תהליך ההעצמה ניתן למצוא בחוברת «המדריך למדריך האישי» בהוצאת אבני ראשה 2008.



**מדריך נוסף העלה הצעה לארגון מפגש על פי שלבים מובנים:**

**פתיחה,**

- א. סיכום קצר** - המודרך יתאר את עיקרי האירועים מהשבוע שחלף.
- ב. "צליל חיובי"** - דבר טוב שקרה לי, המנהל יתאר מקרה חיובי שאירע לאחרונה.
- ג. נושא לשיפור** - בעיה שעלתה בבית הספר ו(אי) פתרונה. מעלים את הנושא, אפשר לדון בו באריכות, אך אין חובה.
- ד. הנושא המרכזי** - ניתוח אירוע, כפי שסוכם מראש או שפורט בדוא"ל המכין, או מקרה אחר המועלה לדיון ע"י המנהל המודרך.
- ה. נושא שנקבע מראש** - על פי תכנון ראשון
- ו. כל דבר** - כל רעיון או שאלה, כל נושא שהמנהל המודרך יעלה.
- ז. סיכום** - "עם מה אני יוצא" מהמפגש? בעיני המדריך ובעיני המודרך
- ח. מועד המפגש הבא** - תזכורת למועד המפגש הבא



## פרק ה'

### "דברים שרואים משם"

#### תיעוד בהדרכה

אפשר לדמות את מפגש ההדרכה ל"מסע למחוזות רחוקים" בדרכים חדשות, בנופים מתחלפים ובהתגברות על מכשולים. ישנה חשיבות רבה לתיעוד התהליכים וההתרחשויות של המפגשים כפי שהם נתפסים בעיניהם של המדריך והמודרך. חשיבות תיעוד ההדרכה היא מעבר לתיאור כרונולוגי של העובדות. אפשר לתאר את האווירה שהתקיימה במפגש הכוללת בעיקרה תובנות ותחושות. ניתן לתאר את איכותה של התקשורת שבינו לבין המודרך, תוך נגיעה בנושאים שעולים במהלך ההדרכה, בגוונים של שפת הגוף, בסגנון הדיבור, בתגובות המודרך ובהתנסחות המתבצעת במהלך ההדרכה.

#### דוגמות, רעיונות ונקודות לתיעוד

בתחילת הדרך התיעוד יכול לקע של המנהל המודרך, נתונים אישיים, משפחה, השכלה, תפקידים, וכל נתון אחר שיוסיף להיכרות אתו. תיעוד המפגש הראשון יהיה מפורט, יתאר את התנהלותו ואת התרשמותו של המדריך מן הרקע של המודרך מאישיותו ומהתייחסותו לתהליך ההדרכה. במפגשים האחרים ניתן לציין (אם המדריך ירצה בכך) אירועים מכוננים, עובדות הראויות לציין, התרשמויות מיוחדות שיש להן משמעות לתהליך ההדרכה. רישומים אלו יכולים לשמש כעזר רב בתכנון ההדרכה כולה. התיעוד הראשון הוא מעין "תיק אישי" של המודרך שאליו נחזור מדי פעם בפעם.

#### תיעוד של המדריך - שומר לעצמו

- **רקע** סביבת המפגש, מה הקונטקסט? מה היה במפגש הקודם? האם הייתה תקשורת באמצע השבוע שעבר? באיזה מצב רוח הגיע המנהל? מה מעסיק אותו בימים אלה?
- **נושאים שגרתיים** "צליל חיובי" - דבר טוב שקרה השבוע, "אירוע לשיפור" מן השבוע החולף - תיאורו של המודרך.
- **הנושא המרכזי** מה העסיק את המנהל בפגישה? מה עומד מאחורי העלאת הנושא? במה זה קשור? מה היו הפתרונות שנראו בעיניך? האם אתה מרגיש שהובלת אותו להתבוננות אחרת למציאת פתרון? באיזה כלים השתמשת?
- **נושאים נוספים** פרט רשימת נושאים נוספים וציין את התייחסותך אליהם, מדוע הם עולים? מה הקשר שביניהם? כיצד בדעתך להתקדם אתם? מה יהיה סדר העדיפויות?
- **תחומים** מה היו תחומי העניין שעלו במפגש (בעיות צוות, ניהול זמן, ארגון ההוראה, שיטות הוראה, משמעת וכיו"ב)? כיצד הם מתקשרים לתפיסת התפקיד של המנהל?
- **סיכום המפגש** כיצד המודרך סיכם את הפגישה? כיצד אתה מסכם? נקודות חולשה וחוזק
- **ניצול זמן** האם הספקתם לדון בכול הנושאים? על מה לא דיברתם?



• **לקראת המפגש הבא** האם הטלת מטלות? על מה תדונו בפגישה הבאה?

• **"מילה" נוספת** דברים נוספים?

### **דוגמה לתיעוד אישי של המדריך את המודרך - מפגש ראשון**

**המנהל:** אהרון סופר

**מפגש מס':** 1, מפגש ראשון

**תאריך:** 30 באוגוסט 09, 'י אלול תשס"ט

**מקום:** בית-ספר "חזון חדש"

### **רקע למפגש**

המפגש הראשון התקיים בבית ספרו של אהרון, לאחר תיאום טלפוני שנעשה ביוזמתי. אהרון היה מופתע מצלצול הטלפון. הוא שמע משהו על ליווי מנהלים, ראה איזשהו מכתב כוונות, אך המפקח לא דיבר אתו באופן אישי. מדבריו של המנהל הבנתי שלא ברורה לו "כוונת המחבר". מהם חובותיו כלפי התהליך? ונראה שהוא מתלבט בעצם הרעיון של הדרכה. הסברתי לו במילים אחדות את הרעיון. אהרון הסכים למפגש ראשון ואמר: "טוב, בסדר. לא איכפת לי, אני מסכים לשמוע". קבענו להיפגש ב-30 באוגוסט. אני מניח שאם המפקח היה מכין את המנהל לקראת שיחת הטלפון, השיח בינינו היה מתנהל אחרת. (מנהלת אחרת שפניתי אליה והמפקחת הכינה אותה להדרכה האישית - אמרה לי: "איזו זכות גדולה נפלה בחלקי שהעמידו לי מדריך, זו פריווילגיה של ממש").

### **על המנהל**

אהרון סופר הוא מנהל צעיר בן 32. הוא מונה להיות מנהל חטיבת ביניים ממלכתית "חזון חדש" שבחבל "גבהים" בעקבות מכרז שהתפרסם בקיץ האחרון.

אהרון ממייסדי היישוב הקהילתי "מעלה יחיד", נשוי לתפארת אב להוד בן 12, ולהדר בת 9. הוא סיים את לימודיו בבית-הספר התיכון האזורי בהצלחה, הרחיב לימודים בפיזיקה,

שירת שירות צבאי כקצין בסיירת "גלעדי", ואחרי שהשתחרר יצא לטיול לדרום אמריקה וחזר ללימודים באוניברסיטה, ללימודי תואר ראשון ותעודת הוראה.

על אף נתוני המבחן הפסיכומטרי הגבוה ותעודת בגרות מעולה ולמרות הלחץ הסביבתי, החליט אהרון ללכת להוראה, מתוך תחושה של שליחות שאותה אימץ כאשר שירת ב "שנת שירות" טרם גיוסו לצבא בעירת הפיתוח "שיחים".

לאחר ארבע שנות עבודה כמחנך כיתה ואחראי שנתיים על החינוך החברתי של חטיבת הביניים "חזון חדש" מונה אהרון לרכז שכבה ט'. תפקיד זה מילא שלוש שנים בהתלהבות, וכפי שהעיד עליו מנהלו - בהצלחה.

למכרז ניגשו מועמדים רציניים, אך תמיכת המורים של בית-הספר ומפקח בית הספר השפיעו על זכייתו במשרה.

### **מפגש ראשון**

השיח החל בהיכרות הדדית, המשיך בהבהרות על מהות ועל ייעוד ההדרכה והסתיים בהבנות וברצון



לצאת ל"מסע" ולתהליך. אהרון קיבל בהסכמה את התנאים להתקשרות ושאל אם התיעוד יישאר רק בינינו, ניצלתי את השאלה כדי להדגיש את העיקרון של אמון ודיסקרטיות. להערכתי, חששותיו של אהרון התפוגגו ונוצר בסיס של אמון. אהרון הציג את "תעודת הזהות" שלו (ראה מסגרת) ואני את שלי. הוא תיאר את המבנה ואת הארגון של בית הספר (מסר לידי ידיעון של שנת הלימודים החדשה). חטיבת הביניים "חזון חדש" היא עצמאית, בנוסף לתלמידים מן היישוב "מעלה יחיד" מקבלת החטיבה תלמידים מיישובי הסביבה. החטיבה מזינה את בית-הספר התיכון האזורי. החטיבה כוללת 380 תלמידים המחולקים ל-12 כיתות. בכל שכבה ארבע כיתות, הכיתות הטרוגניות, תלמידי חינוך מיוחד משולבים בכיתות, רמה סוציו-אקונומית של ההורים בינונית, במבחני המיצ"ב בית הספר ממוקם מעל הממוצע הארצי. נטיית בית הספר להשתלב באחת הרשתות.

שני נושאים עיקריים עלו בשיחה זו. נושא אחד נגע בחששות של המנהל לפעול בצוות מורים שהוא היה חבר בו, ושני בעלי תפקידים ותיקים ממנו ניגשו למכרז ולא זכו בו. נושא שני התייחס לעובדה שהמכרז נסגר רק לאחרונה, את השנה הבאה הכין המנהל הקודם שיצא לחו"ל והמנהל מוצף באי ודאות לגבי שעות תקן, מערכת שעות והתחייבויות למורים.

אהרון נשמע אופטימי, מאמין מאוד ביכולותיו, סומך על הצוות שאותו הוא מכיר ויעשה הכול כדי להצליח. מילים של "שליחות" "אהבה" "שותפות" ו"חלומות" היו שזורות במהלך המפגש. קבענו להיפגש בכל יום שלישי בשעה 17:00, בבית-הספר.

#### תיעוד שיטתי של המפגשים

אפשר לאפיין שתי מטרות מרכזיות לתיעוד שיטתי: רפלקסיה של המדריך על עבודתו, למידה משותפת של המודרך ולמדריך. המטרה השנייה מניחה התכתבות בין המדריך למודרך בין המפגשים. בתיעוד יכולים להשתתף המודרך והמדריך כל אחד לחוד וקיימת האופציה, כאמור, להעביר רשמים מהתיעוד אחד לשני.

כל מפגש יהיה מתועד בקווים כללים. הטכניקה של הרישום תיעשה באופן שהמודרך לא ירגיש איום. עדיף לרשום נקודות בלבד ולפרטן לאחר המפגש, אפשר להציע למודרך לערוך רשימות משלו.

התיעוד ישמש מעין "אלבום תמונות", המזכיר למדריך את מהלך ההתרחשויות עד כה ומהווה בסיס לתכנון המפגשים הבאים. התיעוד אינו שיפוטי, אינו מביע התרשמויות אלא מתאר באופן עובדתי את מהלך המפגש והנושאים שהיו בו. להלן מובאת התייחסותם של מדריכים לתהליך התיעוד המתבצע בזמן ההדרכות:

*"אחרי כל מפגש אני כותבת את מספר המפגש ואת תוכנו, לפיו אני בודקת אם עשיתי את הדברים המתוכננים. אני עושה זאת בעזרת דף תכנון ודף תיעוד. אני מתעדת את המפגש לעצמי, והמנהל מתעד את המפגש לעצמו. התיעוד חשוב מכיוון שבסופו של המפגש כל אחד לוקח את הדברים שנאמרו כפי שהוא זוכר אותם. לדוגמה באחד המפגשים שוחחנו על שיעורי צפייה, הבעתי את דעתי כיצד מכינים את המורה לשיעור שצופים בו וכיצד נותנים לו משוב. נתתי לו "טיפ" חשוב ואמרת לי, שיוודא בתום המשוב שהמורה יוצא בהרגשה של העצמה. מתוך התיעוד של המנהל הבנתי לאחר מכן כי בעיניו זו הייתה הנקודה הכי חשובה במפגש בה בשעה שהוא רשם ששוחחנו על "ניהול יעיל" אחרי צפייה בשיעור. כל אחד רואה וכותב מן הזווית שלו. לפעמים דברים שאני חושבת שהם חשובים - בעבורו הם שוליים."*



## משלוח התיעוד למודרך

יש הסוברים כי ראוי לשלוח תיעוד של מפגש למודרך, מהסיבות שיש בכך סיכום ברור לשחזור המפגש, לשקף את התובנות של המדריך כדי לאפשר תגובות של המודרך במידת הצורך, וכדי לדעת לא רק על מה דיברנו אלא על מה לא דיברנו, לתכנן את הפגישה הבאה שבוודאי תתייחס לחלק מהמפגש הקודם, לבחון את ביצוע התכנית מול התכנון. כדי להסיר ספק יש לקיים שיחה בנושא התיעוד בראשית התהליך ולהבהיר באופן שאינו משתמע לשני פנים שהתיעוד הוא בין המדריך למודרך בלבד.

דוגמה לתיעוד של מפגש שאותו ניתן לשלוח למודרך

**שם המנהל:** חדווה מזרחי

פגישה מס': 4

**תאריך:** 28 בספטמבר 08, כ"ח אלול תשס"ח

**מקום הפגישה:** בית-ספר שש שנתי ממלכתי כ"א מרום השרון

**שעת המפגש:** 16:00

**משך הפגישה:** 90 דקות

### רקע

מערכת היחסים שבין השותפים של בית הספר טעונה, ההורים גרמו לעזיבתה של המנהלת הקודמת ומצפים לשינויים מידיים. הראשות נמצאת לפני מערכת בחירות ומונעת עצמה מהתערבות, המורים מקבלים את המנהלת החדשה ברגשות מעורבים, חלקם "יושבים על הגדר". בבית-הספר בעיות משמעת ואלימות.

אנו מצויים בראשיתה של השנה, גישושים ראשונים של המנהלת עם השותפים בוצעו, היעדים המידיים שאותם הציבה המנהלת - תיאום ציפיות, בניית מערכת אמון בין הגורמים וכניסה לשגרת עבודה. במפגש הקודם עסקנו בנושא "מסעות", ההיכרות עם ועד ההורים, עם מועצת התלמידים, וקיום מפגשי עבודה עם בעלי התפקידים. בתום המפגש הרביעי אני מתרשם, שהפגישות בינינו עד כה היו משמעותיות. אומנם עסקנו בנושאים שוטפים ומתן פתרונות לבעיות מיידיות, אך פתחנו צוהר לברר נושאים בתחום מדיניות החינוך וסגנונות העבודה.

### כללי

#### טרם הפגישה

הביקור בבית-הספר, במקום ובמועד היה תועלת, נוכחתי באווירה משפחתית, חצר נקייה ומטופחת, משרדי ההנהלה המשדרים רצינות וצניעות וכר נרחב לטיפול אסטטי.

בתצפית מן הצד טרם פגישתנו, הבחנתי, שיש "בעלת בית" בבית- הספר, המפגש בינך לבין ההורה והתלמיד בחצר היה עם כבוד רב והתנהל שיח נעים.

הנושאים שעסקנו בהם בפגישה זו:

**אירועי משמעת:** על ההידברות עם מורים בסמוך לאירוע המחייב טיפול ועל הערות שניתנות למורה, בארבע עיניים. מוטת שליטה וביזור סמכויות - הבהרות והגדרות מי מטפל בכל אירוע משמעותי, מהי



ההיררכיה, מתי המנהל "נכנס" לעניין, רמות שונות של עבירות משמעותיות.

**נוכחותה הפיזית של המנהלת:** בירור מצבים, מועדים, אירועים וחלוקת הנוכחות בין חדר המורים, החצר וחדרי הכיתות. משמעות "נוכחות המנהלת", גם במקום שאינו פיזי.

**לחץ ואיום של הורים** (בהמשך למפגש הקודם)

שוחחנו על דרכי תגובה אפשריות ללחץ תוקפני ומאיים של הורים המבקשים לסלק את המורה למתמטיקה. קיימנו סימולציה ומשחק תפקידים לקראת המפגש שיתקיים בין ההורים לבין המנהלת בהשתתפות היועצת.

**פתיחת מרכז למידה:** (פתיחה של נושא)

התחלנו לפתח כלי לתכנון פרויקט שכולל: מטרות, יעדים, התאמה לאוכלוסייה, משאבים, בחירת מורים, לוח זמנים, דרכי הוראה הערכה ומדידה, פרסום ועידוד, שיתוף ועד הורים, שיתוף ראשות וגורמים נוספים. באמצעות כלי התכנון שפותח ניתן לתכנן פרויקטים נוספים.

**מקומה של הראשות:** (פתיחה של נושא)

על טיפוח יחסים דו כוונים בין מנהל בית-הספר לבין מנהל מחלקת החינוך של הראשות, ניתוח צרכים והפניית דרישות על פי הממצאים עד כה: החדרתה של תכנית המשוב, השלמת תקן של אב הבית, שימוש במתקני בית הספר בשעות אחר הצהריים, תוספת של מחשב לספרייה.

**מילה אישית**

אני מתרשם מהקצב שבו את מיישמת את התובנות שעליהן דנו במפגשים הקודמים.

הסקרנות שלך ללמוד, ההתלהבות והשאיפה להישגים ניכרים בכל תחום והם ערובה להצלחה.

נושא לדיון בפגישה הבאה - המבנה הארגוני של בית הספר להדגיש (על פי בקשתך).

הפגישה הבאה תתקיים ב- 5 באוקטובר בשעה 16:00 בבית-הספר.

**תפיסתו של המלווה המחוזי את נושא התיעוד**

המלווה המחוזי להדרכה אישית יכול להיות לעזר ולהתוות קו מומלץ לתיעוד המתגבש, לעבוד עמו ולקיים דיונים על אופיו בעבודת הקבוצה העוברת הכשרה בהדרכה אישית.

הבאנו דוגמה לתיעוד שעלול להרתיע מכיוון שחלק מהתובנות המתועדות עורכות הערכת מצב להתקדמותו של המנהל. עם זאת כל מדריך יכול למצוא את דרכו ואת סגנונו בתיעוד מהסוג שמתאים לו וזאת בתיאום ובהתייעצות עם המלווה המחוזי להדרכה אישית.



## פרק ו'

### "ודיברת במ"

#### תקשורת בין המפגשים

בין המדריך למודרך נרקמים יחסים של אמון, כבוד והערכה. קשר טוב יכול לשמש כזרז למפגשים נוספים על אלו שנקבעו כשגרה; "מפגשים" באמצעות קשר טלפוני, דוא"ל או כל אמצעי אחר. לעתים היוזמה תהיה של המדריך ולעתים של המודרך.

ישנו מגוון של גורמים היכולים להשפיע על התהוות הרצון להתקשר. ניתן לציין מספר גורמים מרכזיים: אמון רב שנוצר בין המדריך למודרך, יכולת ההכלה של המדריך, על פי אופיו, אישיותו וביטחונו העצמי של המודרך, תלות המתפתחת כלפי המדריך, מודל ההדרכה המתפתח בין המדריך למודרך.

קיים חשש שהמנהל המודרך יפתח תלות ויגרור את המנהל לשמש לו כיועץ, כפותר בעיות ו"להעמיס" על המדריך מן האחריות המוטלת עליו, למרות זאת המדריך צריך להיות ערני לצרכיו של המודרך, לתת כתף ותמיכה בשעת הדחק. ולהתהלך בין ה"חשש" ל-"צורך".

ייתכן שמנהלים מתחילים, חסרי ניסיון וחסרי ביטחון יבקשו בתחילת דרכם לקיים "חבירה" בתדירות גבוהה כדי לקבל אישור והסכמה לפעולותיהם, או כדי לשתף "מישהו מבחוץ" בתלאות הפוקדות אותם. קשר רציף המתואר כאן מאפשר למדריך להימצא בתמונה, להכיר היטב את בית הספר, לחבר בין האירועים בזמן ההדרכה, לתהות על הליכותיו של המודרך ולדייק בקביעת תכנית עבודה ויעדים למפגשים שלאחר מכן.

*"אני מעריכה מאוד את הלחץ שלך שחייב אותי לעמוד בלוחות הזמנים שנקבעו, עומס העבודה פיתה אותי מידי פעם לנסות ולדחות פגישות, אך מיד אחרי המפגשים הבנתי עד כמה כל פגישה משמעותית ובמיוחד ההמשכיות מפגישה לפגישה." (מדריך מצטט מדברי מודרכת בשיחת סיכום).*

הידיעה של המודרך שיש לו האופציה להתקשר בכל עת (גם אם הוא לא ינצל אותה), מהווה תמיכה ועידוד ומוסיפה לביטחונו האישי. אם נזכור שמנהל מתוודע לאירועים מטלטלים בתקופה קצרה, מחליט מספר עצום של החלטות בכל תקופת זמן ונותן פתרונות בין אישיים, נבין את הצורך שלו לשמוע קול של בעל ניסיון שהוא אמין עליו, במיוחד בשעת הדחק.

*"למנהל יש תחושת עצמאות בעבודתו, הוא לא מרגיש שהוא תלוי בי, יש לו את העוצמה שלו, אולם לעתים הוא מתקשר אליי לגבי התלבטות מסוימת. המנהל מתקשר אליי כדי להכין את אופיו של המפגש הקרוב ומברר אילו מטלות עליו להכין לקראת המפגש. בדרך כלל יש לשנינו מטלות."*

*"לפעמים אנו מדברים בטלפון בין המפגשים. אנו מקפידים להרים טלפון לפני החגים לאחל חג שמח או לברר איך היה היום הפתוח בבית הספר. הטלפונים נועדו לתת מענה לעניין האמתי שעולה בזמני השגרה. המודרכת התקשרה אליי למשל כאשר היא קבלה תשובה למכתב שניסחנו יחד והיא רצתה להתייעץ איתי. בין המפגשים ישנה גם עזרה פרקטית וגם עידוד טלפוני."*





### דוגמות ליצירת קשר בין המפגשים

שליחת סיכומי פגישה במייל - קיימת האפשרות להעביר סיכום של עיקרי הפגישה שנערכה. המדריך המתעד מספר נקודות מהמפגש, וכך הוא יכול להזין את המודרך בתובנות וליצור דיאלוג עם המודרך. העברת הסיכום יכולה להיות נקודת מוצא למפגש הבא.

*"קיבלתי את הסיכום שלך, אם לא היית כותב לי, לא הייתי מאמין ששוחחנו על כל הנושאים הללו. אני רוצה להוסיף כמה דברים ומבקש שבשבוע הבא נעסוק בנושא המבנה הארגוני של ההנהלה, הנהלה צרה, רחבה, תדירות ואופן ניהול הישיבות".*

**אירוע משמעותי בבית הספר** - אפשר להזמין את המודרך לשתף בתוצאות של אירוע צפוי או מתגלגל שעליו שוחחו המדריך והמודרך במפגש הקודם.

**התייעצות דחופה** - ישנם מקרים שבהם המודרך מעוניין בהתייעצות דחופה בנוגע לנושא מסוים.

**התייעצות כתובה** - המודרך החליט לשתף את המדריך בנושא מסוים באמצעות התכתבות:

*"אני שולח לך את הטייטה של ההצעה שהתגבשה אצל הצוות באשר לתפיסת החזון הבית-ספרי, מה דעתך?"*

**מטלה** - בין המדריך למודרך הוחלט על קיום מטלה כלשהי לפי צרכיו של המודרך. אפשר להתעדכן טלפונית או באמצעות תכתובת.

**התעניינות אישית** - מערכת יחסים אישיים שהתפתחה בין המדריך למודרך הובילה להתעניינות האחד בשלומו של האחר, בדרישת שלום, בברכות החלמה ואף בתמיכה רגשית במודרך:

*"איך את מסתדרת כשבעלך נמצא במילואים, חסרים מורים בעקבות המצב בדרום?"*



## פרק ז'

### "חומות של תקווה"

#### קשיים והיתקעות בהדרכה

יש מצבים שבהם תחושה של היתקעות בהדרכה. ניתן להבחין במצב זה כאשר המודרך אינו מגיב לדברי המדריך, כאשר הוא מתחמק מפגישות, או דוחה פגישות. ברוב המקרים המדריך ירגיש גם כן ש"העגלה תקועה". יש היתקעות סמויה, שאינה מזוהית בעין, כאשר לכאורה הכול נראה בסדר, אך הדיאלוג עקר, מסתובב "על ריק" ואין התקדמות אמיתית במפגשים. תהליך ההיתקעות יכול לקרות בכל שלבי ההדרכה ועל ידי כל אחד מן הצדדים. על כן ככל שנזהה מוקדם יותר כי ההדרכה תקועה, כך ניתן יהיה לטפל בה באופן טוב יותר. כפי שנכתב בחוברת "המדריך למדריך" (אבני ראשה 2008):

*"היתקעות הדיאלוג לא נגרמת מחוסר של רצון טוב ולא מחוסר מוכנות להשקיע אלא מנסיבות החיים. אתה יכול לדמיין דיאלוג שאינך מצליח להגיע דרכו למודרך. אתה מדבר, ואתה מבין שאינך מגיע אליו. הדיאלוג אינו יכול להימשך, אינך יודע מה להגיד. ברור שהאדם האחר אוחז במציאות פנימית שלפיה תחושותיו אינן יכולות לעבור לזולת."*

#### אפשר להבחין בין שני מצבי תקיעות בדיאלוג:

**א. היעדר דיאלוג -** קיים קיר דמיוני בין המדריך למודרך. המדריך מרגיש שהמילים לא עוברות, המודרך ספון בעיסוקיו, אין התקדמות, שפת הגוף "מדברת", יש יותר מונולוג מדיאלוג, השיחה רדודה.

**ב. דיאלוג לכאורה -** מתקיים דיאלוג, שבדיעבד התברר כדיאלוג מדומה, דיאלוג שאין בו השפעה, ואשר בינו לבין תרגומו למעשה אין קשר. בניגוד לדיאלוג מוצלח שיש בו סוג מסוים של השפעה, הדיאלוג לכאורה אינו גורם לתזוזה.

להלן תיאור מקרים של מדריכים על האתגרים, על הסכנה להיתקעות ועל היכולת להתמודד עם קשיים במהלך ההדרכה. מקרים אלו אינם שייכים דווקא למשבר חריף בתהליך ההדרכה אלא להתרחשויות יום יומיות שעמן המדריכים והמודרכים מתמודדים במפגשים שלהם.

#### קשיים רווחים בהדרכה והתמודדות עמם

##### מעידה בהתנהלות מפגש

תפיסה מוטעית של מצב של המודרך, תגובות בלתי רגישות למצבים רגישים, כמו שיפוטיות, ביקורת ובחינה של המודרך - עלולים לעמוד לרועץ בתהליך ההדרכה. קריאת מפה לא נכונה יכולה לגרום לטעות בהתנהלות המפגש או לדו-שיח בשני קווים מקבילים שאינם נפגשים. הצלחתה של ההדרכה מתקשרת לתחושת ביטחון שיש למודרך במדריכו, לתחושת הכלה וקבלה.

*"חשתי בחוסר ביטחון מסוים אצלה (המודרכת), הייתה תחושה שהיא עדיין עוברת בחינות "מכרז" בפני ההנהלה שלה. פעם אחת הייתי שיפוטית אתה. הרשיתי לעצמי להביע דעה בנוגע לסיבות שתלמידים עוזבים את בית ספרה ועוברים לבית ספר אחר. אמרתי לה שאין לה כיתה שהיא "מגנט" למשפחות*



חזקות, הוספתי שהיא צריכה לבנות מיני ריאלי. אני עשיתי זאת אצלי בבית-הספר וזה עבד. הייתי מאוד שיפוטית. דיברתי כמו שהייתי מדברת עם בעל תפקיד אצלי. הבחנתי שהיא נבהלה. באירוע זה הייתי מנהלת ולא מדריכה. למשך 10 דקות הייתי המנהלת הכללית של בית הספר שלה”.

### חוסר תכנון המפגשים

לעתים קשיים בהדרכה עלולים לנבוע מחוסר תכנון נכון של המפגשים, מחוסר ריכוז של המדריך או המודרך ומקושי ביצירת רצף בין מפגש אחד למשנהו.

”לפעמים עלולים לחוש במהלך ההדרכה ברגעים של היתקעות. אם לא מתכננים את ההדרכה אנו עלולים למצוא את עצמנו חוזרים כל פעם על אותם דברים, על כן חשוב שיהיו לנו ”אבני דרך” ברורות”.

### היצמדות יתר לתכנון

פעמים רבות במהלך ההדרכה ישנה כוונה להישאר צמודים אל התכנון המקורי של הנושאים שבהם המדריך והמודרך מעוניינים לעסוק בהם, ואל הסוגיות אותן המדריך והמודרך ראו כחשובות בתחילת הדרך. אולם המודרך מביא עמו בעקיבות אירועים דחופים שבהם הוא זקוק לעזרה. השאלה שמובאת כאן היא כיצד לשלב בין הצרכים העכשוויים של המודרך לבין הצרכים של הטווח הארוך. ניכר כי היכולת לקשר בין האירועים של ההווה לסוגיות כלליות יותר הם נקודת מפתח בבעיה זו:

”אנו מתכננים תכנית מסוימת אך תמיד ישנם נושאים שוטפים ש”גונבים” לנו מזמן המפגש. הדילמה היא האם להישאר צמודים לתכנית שלנו, או לטפל בבעיות בלתי מתוכננות, שוטפות. במפגש השני בנינו תכנית משותפת על פי הגדרת צרכים. אני בחרתי לזרום עם הצרכים של המנהל ולנסות ולחבר אותם לתכנית המקורית. לדוגמה, הייתה בבית ספרו בעיית משמעת, הגעתי עם התכנית שלנו כפי שסיכמנו מראש. אך ברגע שנכנסתי לחדרו הוא אמר לי שיש לו נושאים אחרים להתלבטות וזה נמשך שלוש שעות. הוא סיפר את הסיפור, ואני אמרתי לו בוא נחזור לתכנית שלנו, נראה איך מטפלים במקרה באופן תיאורטי, נבחן כיצד אתה טיפלת, ונאתר את הקשר שבין התיאוריה למעשה. התברר שהוא פעל ”לפי הספר” על פי חוזר מנכ”ל. אמרתי לו שמגיע לו פרגון על אופן הפעולה מתוך סמכותיות ניהולית. ביררנו כיצד הדברים נעשו. התברר שמה שנעשה, נעשה באופן מובנה, ובתרגולות כיצד להתנהל במצב חירום. קישרנו את המפגש לתכנית העבודה שלנו שעסקה בשאלה של התנהלות במצבי חירום. חשוב להיות פתוחים לאירועים מזדמנים, אולם לא לתת להם לסחוף אותנו”.

### ניהול המודרך

יציאה מהכובע של מדריך לטובת ניהול המודרך, עלולה להוות סכנה להצלחת תהליך ההדרכה. הדבר עלול להתרחש כאשר המדריך חש כי גורלו של המנהל קשור בחוזקה לגורלו שלו, כאילו שהכישלון של המנהל נובע מכישלון המדריך בעבודתו. במקרה זה המדריך עלול לצאת מהמרחב ההדרכתי לכיוונו של ניהול המודרך שלו. היצמדות לכיסא של המודרך והזדהות יתרה עלולות להביא את ההדרכה לתקיעות:

”קל מאוד לעבור את הגבול הזה שבין הדרכת המנהל לניהולו. בשנה הראשונה ההצלחה של המודרכת קשורה גם לפעילותי המוצלחת כמדריכה. אני שואלת את עצמי אם המנהלת תפוט, מה זה אומר עליי? האמביציה שלי נכנסת לפעולה. וכאן אני מתחילה להכתיב ולעשות במקום הדרך. למשל להגיד למודרכת: 'בואי נראה את המכתב הזה, אם אני לא מבינה כלום, בטוח שהנמען לא יבין דבר. די בקלות



מגיעים למצב שבו מושיבים את המודרכת ומתחילים לכתוב יחד אתה את המכתב, יותר מזה אפילו להכתיב לה. בהדרכה עליי להביא את המודרכת לכתוב בעצמה. עליי לשאול אותה שאלות מנחות שיביאו אותה לניסוח הנכון. כאשר אני מנהלת את המודרכת, נותנת עצות ולא שואלת שאלות מנחות אני עושה אומנם קיצור דרך, אך אין זו הדרכה. יש לי אמביציה שאני מחדירה אותה לאדם אחר ואני רוצה תוצאות. אני צריכה ללמד את עצמי לא להתמכר לתוצאות".

"ככל שהמפגשים יהיו רבים ועקיבים כך ההדרכה תהיה יעילה יותר. אני תוהה לאחר הפגישה האם עזרתי מספיק למנהלת, האם השארתי בחדר המנהלת טובה יותר. האם התחשבת בייחודיות של מי שישבה מולי. האם לא העמסתי עליה את הסגנון שלי, ברגעים אלו אני חושבת על כך שאני צריכה לבוא להדרכה בתחושת צניעות, העובדה שהפתרונות שהצעתי למנהלת הצליחו אצלי אינה ערובה לכך שזה יעבוד גם אצלה. אני תוהה האם לא התבלבלתי בעובדה שבית ספר הזה שאינו שלי?"

### להיות או לחדול - "הרמת ידיים" ?

התחושה כי הגענו למבוי סתום היא תחושה מרפת ידיים. במקרים אלו המדריך חש כישלון ואכזבה. לא קל לצאת ממצבים אלו. זה יוצר תחושה שספינת ההדרכה שאותה אני מוביל עלולה לעלות על שרטון.

"אתה נפגש עם אדם מבוגר והוא חוסם וחוסם. אתה אומר לעצמך "אני לא יכול לכפות את עצמי עליו. הוא חסם אותי והשארתי זאת בידי. אני יכולה להתקשר אליו ולשאול לשלומי, אבל קשה לי לכפות את עצמי על אנשים. אני שומרת על המרחב שלהם ונותנת להם מקום, כאן עשיתי את כל מה שאפשר".

הרגע שבו מפסיקים לנסות הוא רגע סובייקטיבי המלווה במסכת פנימית של שאלות אשמה, כגון "מה עשיתי לא בסדר" ו"מה לא עשיתי בסדר". אלו שאלות במבנה הבסיסי ביותר שלנו. האחריות של המדריך כלפי המנהל המתחיל חלה ביחס לאופי השיח, לדרך התנהלותו ולמקומו של המודרך בתוך הסיטואציה. הרציונל שבבסיס תפיסה זו הוא שבמהלך ההדרכה אין לחדול ואין לוותר, אלא חשוב לנסות ולהתמודד עם הקושי עם המודרך.

"הוא לא הבין אותי ואני לא הבנתי אותו, כאילו דיברנו על דברים שונים. זה חזר על עצמו מפגש אחר מפגש, הוא סיים סוגיה ב-"זה בסדר, נמשיך הלאה", ואני ידעתי שזה לא בסדר. בהתחלה חשבתי להפסיק עם המודרך הזה, חשבתי לעצמי אולי אני לא בראש אחד אתו? אולי מדריך אחר יתאים לו יותר? ואז החלטתי, אין ברירה אלא לפתוח את הנושא בפניו. הקדשתי לכך מפגש שלם, הכנתי אותו היטב, נתתי דוגמות. השיחה הייתה טובה ואז הסתבר לי עד כמה הוא מעריך אותי ואת המפגשים. רוח לי. המפגשים הבאים היו טובים יותר.

### ללמוד מהיתקעות

ראוי לציין, שהיתקעות מצדו של המודרך עשויה לשקף את ההתנהלות שלו במוסד שאותו הוא מנהל, ועל כך ניתן להרחיב את הדיאלוג. אפשר להסתכל על היתקעות כממצא דיאגנוסטי המלמד אותנו דבר מה על המודרך ונותן לנו אפשרות לעזור לו. אנו מניחים שיש קשר בין האופן שבו המודרך יוצר מערכת יחסים במקום אחד לבין יצירת מערכת היחסים במקום אחר. במילים אחרות ההנחה היא שיש דמיון כלשהו בין אופי השיח שאנו חווים עם המנהל לבין אופי השיח שאחרים חווים עמו. כך אפשר ללמוד על אופי הניהול של המודרך ולראות אם הוא מבחין בהיתקעות וכיצד הוא מתמודד עמה.



”קבענו מראש לעסוק בנושא מסוים בפגישה. אבל היא קפצה מנושא לנושא ”בלי הכרה“. כל ניסיונותיי להחזיר אותה למסלול הצליחו באופן חלקי, כשדיברנו על התנהלות צוות הניהול שלה, התברר שהסגנון הזה חוזר על עצמו גם בישיבות צוות, אפילו העירו לה על חוסר המיקוד. היה זה נושא מפגשנו הבא. הפעם לא נתתי לה לסטות ימינה או שמאלה- הלכנו רק בשביל“.

### היחלצות

זיהוי מצב ההיתקעות והסכמה של המדריך והמודרך בכך הם שלבים הכרחיים ליציאה לדרך חדשה, דרך הנפתחת בבירור יסודי של הסיבות והגורמים להיתקעות ובירור והסכמה מחדש על מטרת ההדרכה ועל היעדים. את רחשי הלב יש ”להניח על השולחן“ ללא כל שיפוטיות, לשתף את המודרך בתחושות, ולנסות לאתר את המניעים שהביאו לשיתוק. מה היה ומה עכשיו, כיצד בוחרים ומחליטים יחד על דרך אלטרנטיבית ואיזה מודל יתאים לעבודה משותפת. כדי להעמיק ולהבין מדוע ההדרכה אינה פורה, חשוב לנסות ולבחון את מודל ההדרכה המתקיים בין המדריך למודרך. הבנת מודלים שונים נותנת למדריך אפשרות להבין את דרך ההדרכה שלו וכלים לבחון אם המודל המאפיין הוא אכן המודל הרצוי.



## פרק ח'

### "סוף פסוק"

#### סיכומים תקופתיים

ישנה חשיבות בקיומן של מספר תחנות ביניים, שבמהלכן המדריך והמודרך יבחנו ויעריכו את התהליך עד כה. בסיכומים הללו ניתן לבחון את התנהלות המפגשים, את ההתפתחות הניהולית של המודרך, אפשר לגעת באופי של ההדרכה ובשאלת התוצאות לעומת הציפיות.

בהנחה שנבנתה יחסים מערכת יחסים כלשהי בין המודרך למדריך, התקיימו פגישות בדרך של שגרה, נערכה היכרות, התגבשה מערכת אמון הדדית, נוצרה שפה משותפת, תואמו הכוונות והשניים הגיעו למחצית המסע - "אמצע הדרך" הוא הזמן המתאים לבירורים בין המדריך למודרך על כל התהליך בבחינת "איפה היינו, מה עשינו, מה השגנו, במה טעינו ומה הלאה?" יהיה נכון להקדיש פגישה לנושא זה, ולהתכונן אליה מראש באמצעות הכנת שאלות שמעניינות אותנו, אפשר לתת לפגישה זו צביון שונה, במקום ובאווירה מתאימים, ולהתייחס לשאלות של המדריך והמודרך.

#### דוגמה לשאלות שניתן להציג למודרך בנוגע לתהליך ההדרכה

- אילו יכולות חבויות התגלו אצלך כתוצאה מהמפגשים?
- האם הציפיות ההתחלתיות תאמו את מה שקרה?

*"אני מודה שנכנסתי לעניין ההדרכה בחששות, חשבתי לעצמי, הנה יש לי עוד מפקח, עוד "גנב זמן" בנוסף לכל המדריכים המקצועיים וכל העיסוקים האחרים, אבל לאחר ההתנסות שהייתה לי במפגשים הראשונים נוכחתי שחששותיי היו לשווא. תמיד כשראיתי ביומן שלי שיש לי פגישה אתך ידעתי שיש זמן שבו יש הרגע, הנעימות, ההבנה וההכלה" (מודרך)*

- מה היו ההישגים המשמעותיים שנבעו מההדרכה?
- תאר אירוע שפעלת אחרת כתוצאה מההדרכה.
- האם אתה מרגיש שקיבלת עוצמות חדשות? אלו הן?
- האם הסביבה מודעת להדרכה? איך היא התייחסה לכך?

*"מן הרגע הראשון, הודעתי לחברי בצוות הניהול שאני מקבל הדרכה ופרגנתי על כך, העובדה שקבלתי הדרכה נתנה לי לגיטימציה לשלוח גם את שאר חבריי לקבל הדרכה. העמדתני את הדבר כהשתלמות שהיא חלק חשוב מאוד בהתפתחותנו המקצועית. אני רואה בזה ברכה והזדמנות לתת דוגמה אישית לחשיבות הלמידה מניסיונם של אחרים." (מודרך)*

- אם היה משהו שהפריע לך, מהו?
- מהן נקודות השיא ונקודות השפל בתהליך?
- סכם באופן כללי את התהליך.



"ציפיתי בתחילה לקבל עצות פרקטיות לאירועים שמתרחשים בבית הספר, לקבל "רצפטים" מה לעשות? פה ושם קיבלתי, אך שמתי לב שאתה (המדריך) מתחמק ומנסה לעבור ולהתעסק בכללי, לדבר על חזון, על יעדים, כאשר השטח "בוער" תחתי". מאוחר הבנתי את עיקרי הדברים שהיו לנו בשיחה הראשונה, ובה הסברת לי על הגישה של ההדרכה, ההכוונה ובניית הכלים. מהפגישות שלנו קיבלתי רעיונות כיצד לעבוד עם צוות הניהול שלי להגדיל את האחריות, לפתוח את הראש ולהסתכל שני צעדים קדימה."

- איפה הייתה התרומה שלי משמעותית לגביך? (תחומים, אירוע)
- אילו כלים שהשתמשנו בהם התאימו לך? ( סימולציות, שיקוף, מטאפורות)

"כמה פעמים עשינו סימולציות, אני זוכר שלקראת פגישה עם הורה תוקפני שבנו הושעה בעקבות אלימות השתמשנו בכלי הזה. פעם אחת אתה היית ההורה ופעם אחת אני, התגובות משני הצדדים התחדדו אצלי מאוד. כך ניגשתי בביטחון לפגישה. בסופו של דבר הפגישה הייתה מוצלחת מאוד ומעניין שהיא התנהלה בדומה לסימולציה שעשינו, לא עליתי על מוקשים שעליתי עליהם בסימולציה. אבל השמשתי בכלים נוספים..."

- מה נראה לך שאני צריך לעשות אחרת?
- האם אתה יכול לזהות מצבים של היתקעות במהלך ההדרכה? תאר מהם.
- איך אתה רוצה לראות את פעילותנו במחצית השנה הבאה?
- ובנוסף מה אתה רוצה לומר ולא אמרת ?

#### **סיכום סיום - סוף פסוק?**

הדרכה אפקטיבית למנהל מתחיל תימשך לפחות שנתיים. בסוף התקופה יתקיים סיכום בין המדריך למודרך. הסיכום, ככל סיכום הוא חלק בלתי נפרד מתהליך ההדרכה ומשמש דוגמה למנהל המודרך באשר לסיכומים שייערכו בבית ספרו במחיצתו. יש להניח שהסיכום יעסוק גם בתחומים פדגוגיים שקיבלו ביטוי במהלך ההדרכה, כגון הישגים לימודיים, הערכה, מנהיגות, ניהול צוות, רפלקטיביות בעבודה ועוד. מעבר לסיכום האירועים, יתקיים במקום תהליך של פרידה, ה"מסע" המשותף הגיע לקו הסיום, מתקיים סוף פסוק והפרק הבא לפנינו. כל אחד הולך לדרכו. את הפרידה יש להכין מספר פגישות ולא לחכות למפגש האחרון כדי לשוחח על כך. בנושא בפרידה יש הרבה מאוד להגיד, בעתיד נקדיש לכך פרק נפרד.



## נספח

### חוזה לדוגמה

#### קביעת כללים

במפגש הראשון ייקבעו כללי עבודה, התנהלות, תקשורת, ואלה יהיו מוסכמים על המדריך ועל המודרך וינוסחו במשותף. מטרת הנהלים היא להבנות מסגרת לתהליך שאינו שגרת, לקבוע מראש תנאים מיטביים לפעילות מתמשכת.

**נוהלי עבודה, כללים ודרכי תקשורת: (הצעה)**

המנהל המדריך ..... המנהל המודרך .....  
 בתאריך ..... התקיים מפגש הדרכה ראשון  
 ב(מקום) ..... במטרה לקיים תיאום ציפיות, קביעת כללים  
 לתהליך הליווי בין ..... המדריך ל ..... המודרך,  
 מנהל בית הספר .....

#### **נקבע במשותף שתהליך ההדרכה יתקיים כמפורט:**

בכל שבוע תתקיים פגישה, ביום קבוע. מוצע ביום ..... בשעות אחה"צ, בשעה .....  
 הפגישות יהיו ב-(מקום) ..... אלא אם ייקבע אחרת מדי פעם.  
 במקרים חריגים של ביטול או דחייה, יתואם מועד פגישה חדש לפחות 24 שעות מראש. באחריות  
 של הגורם שבקשתו לשינוי.

לוח זמנים בסיסי, לכל המפגשים במשך השנה יוכן לקראת המפגש השני.

בסך הכול יתקיימו 25 מפגשים, כל מפגש בן 90 דקות.

המנהל המדריך יסכם בקצרה כל מפגש, ועיקריו ישלחו בדוא"ל למנהל המודרך.

לקראת כל פגישה ישלח המנהל המודרך מסמך מכין בדוא"ל, המסמך יסכם בקצרה תובנות  
 מהמפגש הקודם ויעלה נושאים לדיון **לקראת** המפגש הבא.

בין המפגשים, במשך השבוע ובכל נושא אפשר להתקשר בטלפון או הדוא"ל על פי הכתובות  
 הרשומות מטה.

#### **כתובת המייל:**

מדריך ..... מודרך .....

#### **טלפון נייד:**

מדריך ..... מודרך .....







# אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

מרכז ציפורי, יער ירושלים | ת"ד 39137, מיקוד 91390  
טלפון 02-6333200 | פקס 02-6447412