

מנהלת-מדריכה: שאלה של זהות

”אחרי החגים יתחדש הכל,
יתחדשו וישבו ימי החול...”

נפגשנו אז, לאחר החגים; כבר מעבר לגישושי ההיכרות, החששות ושאלות האמון שאפיינו את שנת ההדרכה הראשונה. התחושה הייתה של שיבה לשגרת מפגשים, אך בסימן התחדשות. מיכל יצרה את הקשר הראשון ויזמה פגישה.

קיבלנו זו את זו בחיבוק חם; מזמן לא התראינו. ”מה שלומך, מיכל? איך התחילה השנה?”, שאלתי. ”דווקא טוב, הכול תקתק, יש לי רק סיפור עם המורה הזאת שדחפו לי אותה, סיפרתי לך בטלפון, אבל תעזבי, לא עכשיו, לענייננו...”, תלתה בי את עיניה.

”כן, יהיה צריך לעקוב אחר תפקודה, לשמור על משבצת זמן קבועה לשיחה עמה, לעדכן בכול את המפקחת. ואיך אמרת? עכשיו, לענייננו. חשוב לי, מיכל, לשמוע ממך במבט קדימה אל השנה החדשה, שנה שנייה לניהולך, מה היית מצפה משנת ההדרכה השנייה שלי עמך? באילו תחומים היית רוצה שנעסוק בשנה זו?”

מיכל השיבה מיד: ”לא חושבת שאני יודעת לומר לך. אני כל כך כאן ועכשיו, לא יודעת!”

”קחי לך מספר דקות, תחשבי על הסובבים בעבודת הניהול שלך. מה תרצי לקדם בהקשר של כל אחד מהם?”, ניסיתי לכוון אותה.

”סיבכת אותי, יש כל כך הרבה דברים! רג ע... אני אחשוב!”, והמשיכה: ”תראי, זה ברור! אני חייבת לעבוד על כתיבת תכניות לימודים. אף פעם לא הקפידו על זה לפניי. הנושא של משמעת מורות ותלמידים, אבל בזה אין לי בעיה, אני לא מוותרת, וכבר הרגשתי שיפור אמיתי בסוף שנה.”

”מעולה, מיכל, אני שמחה לשמוע שאת מסוגלת לציין הישגים ולהעיד על הצלחות שלך. זה גם מראה שבנושא שבחרת להתמקד בו והצבת ראשון בסדר העדיפויות שלך - פעלת והבאת לשינוי! אני באמת רואה את זה כהישג, כל הכבוד!”

”כן”, אמרה מיכל, ”כן, בהחלט. אבל במה אני צריכה להתמקד עכשיו? תראי, היחסים עם ההורים וההתערבות שלהם, חזון בית הספר, שבחיים לא עשו פה, פיתוח צוות מוביל - זוכרת שסיפרתי לך? חדר המורים שיש בו התלחשויות, ויש בטח עוד נושאים. אבל אני לא יכולה הכול!”. מיכל סיימה את דבריה והתבוננה בי שוב במבט תוהה.

רשמתי את הנקודות שהעלתה. הצעתי לה לבחון אותן ולנסות לתעדף ביניהן כדי שנפרוש את הנושאים לאורך השנה ונעבוד עליהם.

"טוב, זה ברור, אני חייבת להתחיל עם עניין החזון. זו הייתה אחת השאלות שנשאלתי במרכז לניהול. חרבשתי משהו, אבל אני לא יודעת באמת."

היא הרהרה והמשיכה; "כן, יאללה, בואי נתחיל עם זה. אבל תדעי, אין לי מושג איך! וחוץ מזה, לפני שנתחיל, אני בכל זאת רוצה את עזרתך בהתמודדות עם המורה הזאת שדחפו לי אותה!"

עברנו ל"מורה הזאת", לא לפני שהגדרתי למיכל משימה לקראת הפגישה הבאה שלנו בנושא החזון. ובכך, הסברתי לה, נפתח את הפגישה הבאה...

הפגישה הבאה!? פגישה שלא הייתה! מיכל התקשרה ערב הפגישה והודיעה שלא תוכל להגיע...

הדילמה

לאחר שאת הפגישה הראשונה יזמה המנהלת, ביטול הפגישה שלאחריה העלה אצלי תהיות ולבטים. שאלתי את עצמי עד כמה ביטול הפגישה קשור לפגישה הקודמת שלנו ואם הוא מבטא התנגדות של המנהלת לניסיון שלי להציב אג'נדה מובנית לשנת ההדרכה השנייה שלנו.

תהיתי כיצד עליי לנווט את ההדרכה ואם נכון להניע אותה על-פי תכנים שנקבעו מראש. ייתכן כי תכנון כזה מתאים לשנת ההדרכה הראשונה, ותהיתי מה נכון לשנת ההדרכה השנייה.

התלבטתי איזה מקום יש לתפיסתי את תפקיד ההדרכה בהדרכה שלי ובאיזו מידה הציפיות ממני, בתור מדריכה, השפיעו על הציפיות שלי ממיכל ועל קצב העבודה איתה. מה מקומן של ציפיות המערכת ממני לעומת ציפיות המנהלת עצמה ממני, וכיצד יש לאזן ביניהן?

סוף דבר

בסופו של דבר לא עסקנו בחזון. ההרהורים והלבטים הנחו אותי להיות עם המנהלת בצרכים שלה. מאותו שלב ומאותה בחירה, הרגשתי הקלה. מצאתי שאני מקלה על עצמי בעצם הורדת ציפיות מסוג "מה צריך להיות שם, בהדרכה". **ההקלה אפשרה לי להיות פנויה להקשבה אמיתית ושלמה וזימנה לי מעין מתנה.**

קבענו פגישה נוספת. מיכל באה טעונה ומוטרדת מתסיסה בחדר המורות. הזכרתי לעצמי להקשיב לה: מה היא בעצם מביאה להדרכה? התחלתי לשאול שאלות, ומיכל התחילה להשיב. שאלתי שאלה נוספת, לאט, חושבת, משלבת מילים כמו "אולי", מנסה להיכנס לראש של המורות, מנסה לקשר למקרים אחרים שהיו. עברתי לשאלות נוספות - איזו תמונה של "חדר מורים" את מדמיינת לך בסוף השנה? אילו אפשרויות פעולה אנחנו יכולות לחשוב וליישם שיביאו להשגת התמונה הרצויה הזאת?

נתתי זמן למחשבה, הקשבתי. פה ושם עוד הוספתי שאלת הבהרה, כשהבחנתי שקשה למיכל לענות, שאלה שפירקה את השאלה הכללית. אך הקשבתי, ואז גם התפתחו תובנות, והבחנתי שמיכל פותחת את המחברת וכותבת לעצמה. ולא רק מיכל הגיעה לתובנות, גם אני!

תובנות

זו לא הייתה הפעם הראשונה שמיכל העלתה והציפה לפניי קושי, וגם בפעמים הקודמות היה לי ברור שהיא מעלה אותו מתוך צורך לשוחח על הבעיה ולפתור אותה עמי. אך לא היה לי מובן שהצורך המיידני שלה הוא לקבל את הקשבתי, להיות שם איתה ברגע ההווה ולאפשר לה לראות את האירוע לאחר השהייה, בהתבוננות מהצד, התבוננות שתאפשר לה להבין את האירוע ולהפיק ממנו מסקנות.

למעשה יצרתי גם לעצמי הזדמנות "להשעות" את הזהות הניהולית שלי ואת הזהות ההדרכתית שלי בתור מייעצת ונותנת פתרונות. נוכחתי לראות שאינני צריכה לדאוג להעלאת סוגיות ניהוליות, כי אם להקשיב לטרדות, למועקות ולקשיים שהמודרכת מעלה, ומהם לצאת לתובנות שיאפשרו עיסוק בסוגיות אלו ופיתוח שלהן. הקושי נובע מהרצון וההרגל שלנו להשיא עצות, לתת מעצמנו ומניסיוננו ומהצורך לשלב בין שני סוגי שיח באופן שהאחד לא יעלה על השני; שיח שבמרכזו הקשבה והיענות לצרכים שמביא המודרך, ושיח שיש בו הובלה עדינה והוא לבו של ממד ההדרכה.

האם אתם שומעים את המנגינה הזאת?