



# אתיקה מקצועית

בהדרכה אישית למנהלים בראשית דרכם



**אבני ראשה**

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



# מבוא

אתיקה מקצועית היא תפיסה סדורה של אידיאל ההתנהגות המקצועית. אתיקה מקצועית עוסקת במצוינות המקצועית שבאה לידי ביטוי בהתנהגות ובעשייה המקצועית<sup>1</sup>. אתיקה זו היא תעודת הזיהוי המקצועית האידיאלית של גוף או של קבוצת אנשים העוסקים במקצוע. הדיון באתיקה של איש המקצוע לא נועד לברר אם הוא אדם מוסרי, אלא אם הוא אדם מקצועי<sup>2</sup>.

למונח "אתיקה מקצועית" שני היבטים - האחד נוגע להתנהגות מוסרית נאותה של איש המקצוע; האחר נוגע להתנהגות המקצועית הראויה. ביאורם של שני היבטים אלה בתהליכי הדרכה הוא זה: ההיבט הראשון נוגע לחובת ההגנה והשמירה על המודרך ולהימנעות מפגיעה בו, ואילו ההיבט השני נוגע לשאלת המקצועיות (קרי, יכולת ההדרכה) של המדריך. זו הבחנה בין הדרכה מקצועית ראויה להדרכה שאיננה כזאת.

מקצועיות מאופיינת בשלושה ממדים<sup>3</sup>: היא מבוססת על גוף ידע שיטתי, היא נרכשת באמצעות למידה מכוונת ולא אקראית והיא נתונה בהתפתחות ובהשתכללות מתמדת.

מסמך זה מתמקד בשני ההיבטים. מטרתו לתרום לאיכותה המקצועית של ההדרכה, לקבוע קווים מנחים להדרכה אתית ולתרום בכך גם לחיזוק ולהפנמה של תפיסת התפקיד של המדריך האישי.

1. כשה, א' (2003). אתיקה מקצועית. בתוך גבי שפלה, יהודית אכמון וגבריאל וייל (עורכים), סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי (פרק 1, עמ' 15-29). ירושלים: מאגנס.

2. שפלה, ג' (2006). מהי אתיקה מקצועית? הרצאה בכנס אתיקה מקצועית לפסיכולוגים חינוכיים (עמ' 2). המרכז לאתיקה בירושלים, משכנת שאננים.

3. שפלה, ג' (2003). מקצועיות. בתוך גבי שפלה, יהודית אכמון וגבריאל וייל (עורכים), סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי (פרק 4, עמ' 75-87). ירושלים: מאגנס.



## 1.

## תפיסת תפקיד המדריך ותפיסת ההדרכה האישית למנהל בית ספר בראשית דרכו<sup>4</sup>

א. תפקידו של המדריך האישי לסייע למנהל ללמוד ולהבין את תפקידו, להבין את ההקשר שהוא פועל בו, לבססו בתפקידו כמנהיג חינוכי ופדגוגי, ולהקנות לו כלים מקצועיים, ניהוליים ופדגוגיים לביצוע מיטבי של תפקידו. המדריך גם עומד לצדו של המנהל החדש במצבים קשים ומורכבים העשויים להתלוות לשלבי הכניסה לתפקיד: הוא מסייע לו להתבונן, לשקול ולתור אחר פתרונות, ובה בעת הוא נדרש לסייע לו לתכנן לטווח ארוך.

ב. יעדה של ההדרכה לאפשר למידה מתוך התנסות, לייעץ בדילמות, לספק למנהל הקשר לגיבוש יעדים ניהוליים וזהות ניהולית. כל זאת - מתוך היענות לצורכי המנהל, בגישה הוליסטית הרואה בו איש מקצוע ואדם.

## 2.

## עקרונות מנחים

א. הפתיחות, הביטחון והפרטיות במפגשי ההדרכה הם רכיבים חיוניים להשגת מטרות ההדרכה. במפגש ההדרכה נוצרת סביבה מאפשרת ומוגנת; סביבה שאינה ביקורתית ושיש בה השהיה של בחינת הפרקטיות של רעיונות. המדריך מכיר בפגיעותו של המודרך ומגן עליו. לפיכך, ההדרכה עצמה והיחסים בין המנהל והמדריך הם חלק משיח ההדרכה.<sup>5</sup>

ב. תהליך ההדרכה הוא, מעצם מהותו, תהליך דיאלקטי בתוך מרחב מורכב<sup>6</sup>. על המדריך להיות ער לכך ולהתייחס באופן אינטגרטיבי למעגל הלמידה השלם (הכולל למידה והתבוננות של המנהל על עצמו, למידה של תפקידו כמנהיג פדגוגי ולמידה של בית ספרו) ולמציאות העוטפת את התהליך.

ג. המדריך האישי מחויב לרווחתו ולהתפתחותו של המנהל, אך בה בעת יש לו מחויבות ערכית ופדגוגית לתהליכים החינוכיים המתנהלים בניהולו של המנהל החדש, לאנשי צוותו ולתלמידים שבאחריותו וכן למערכת החינוך הממלכתית.

ד. במצב של ניגוד אינטרסים או קונפליקט - בין מחויבויות מתחרות בהיבטים השונים - המדריך אחראי לעשות כל שביכולתו כדי למלא את תפקידו, למנוע נזק אפשרי או למזער ככל האפשר. ברגעי הכרעה, הנאמנות העליונה של המדריך נתונה למנהל. ראוי להדגיש כי נאמנותו למנהל מתבטאת בנאמנות לתפקידו ולא דווקא למנהל ברמה האישית.

ה. ההדרכה האישית היא רב-ממדית, ולכן נדרשת מהמדריך יכולת לנוע בין שפות שונות. כך גם המודרך נדרש לנוע בין "שפת החוויה" ל"שפת הפעולה". התנועה בין השפות השונות יכולה להיות לעזר רב ברגעי קונפליקט.

5. שם.

6. בית הספר, משרד החינוך, הקהילה וכיוצא באלה.

4. מתבסס על לוריא, א.; לוי, א.; וצור, מי (2010). תפיסת ההדרכה האישית למנהלי בית ספר בראשית דרכם. ירושלים: אבני ראשה - המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית.



# 3.

## ערכים מנחים

אלה הערכים המנחים את עבודת המדריך האישי עם מנהל בראשית דרכו:

**א. מקצועיות**

**ב. שותפות**

**ג. יושרה**

## מקצועיות

1. המדריך האישי ישמש דוגמה אישית בהתנהלותו, במקצועיותו ובחתימתו ללמידה ולשכלול של מודעות ושל יכולות אישיות. הוא יעשה זאת בסטנדרטים גבוהים של ידע ומיומנויות, מתוך הכרה בגבולות יכולותיו וניסיונו המקצועי ומתוך הבנת המשמעות של פעולותיו. כדי לשמור על רמת מקצועיות נאותה, המדריכים האישיים יקפידו על למידה מתמשכת, התעדכנות והשתכללות מקצועית מתמדת.

2. הבניית הקשר: בתחילת הקשר יש לדון בחוזה; זהו הסכם בין המדריך למודרך, והוא מחייב את שניהם. החוזה יכול את פירוט תפקידיהם של המדריך האישי ושל המודרך, את מסגרת הפגישות<sup>7</sup> ואת הבהרת הסודיות המקצועית וגבולותיה.

3. סודיות ופרטיות: המדריכים האישיים יקפידו על הזכות לסודיות ולפרטיות, הן של המודרכים והן של אנשים שהמודרכים מספרים עליהם. הם ישמרו בסוד כל מידע שהגיע אליהם במהלך ההדרכה - גם לאחר שזו הסתיימה. המדריכים האישיים יסרו מידע שהושג בתהליך עבודתם לגורם אחר רק למען ההדרכה עצמה, בידיעת המודרך ועל-פי הנהלים או בהסכמת המודרך. על המדריכים לכלול בדיווחיהם רק מידע הנדרש למטרת ייעוץ או דיווח. המדריכים ישמרו על סודיות ראויה בכתיבה, באחסון חומר, בגישה ובתיעוד של פגישות ההדרכה.

4. על ההדרכה להיות נטולת ביקורתיות מצד המדריך. עם זאת, על המדריך האישי לשקף למודרך את אשר הוא רואה ומרגיש בנוגע לתפקודו של המנהל המודרך - למען התפתחותו המקצועית.

5. על המדריך להימנע מלבצע משימות המוטלות על המודרך במסגרת תפקידו כמנהל ולהימנע מהשתתפות פעילה בפעילות בית ספרו של המודרך.

6. המדריכים האישיים יקיימו הליך הולם של מתן משוב למודרכים ויחזרו לקבל משוב מהם. ממצאי המשוב יועברו למנהל הקבוצה לשם ליווי העבודה והשבחתה.

7. הדרכה-על-הדרכה: המדריך האישי ישתתף בתהליך של פיתוח מקצועי ופיתוח מודעותו העצמית. למידה הנוגעת לתפקידו של המנהל החדש חיונית לעבודת המדריך האישי. התהליך הקבוצתי שישתתף בו הוא חלק בלתי נפרד מתנאי עבודתו. על המדריך לוודא בתחילת ההדרכה, במסגרת החוזה, שהמנהל יודע כי המדריך מתייעץ על עבודתו ו/או מקבל הדרכה-על-הדרכה על-פי כללי החיסיון.

7. כגון תדירות, משך, מיקום, נהלים המוגעים לביטול פגישות, נוהל הנוגע למסירת דוחות, סידורים מיוחדים לזמני חירום וכדומה.



## שותפות

1. מחויבות מערכתית: מחוזות משרד החינוך שותפים לתהליך ההדרכה. לאור זאת יבוצע תיאום ציפיות בין המפקח הכולל, הרפרנט, המדריך האישי והמוודרך - כדי להגיע להסכמות שהן תנאי לקיום ההדרכה:
  - א. המנהל המודרך מזהה בהדרכה הזדמנות ובוחר בה מרצונו החופשי וללא לחץ.
  - ב. ההדרכה מותנית בהשתתפות בתהליך הקבוצתי למנהלים בראשית דרכם.
  - ג. בין המדריך האישי, המודרך ונציגות המחוז יחתם הסכם המפרט את תוכני המחויבות, את גבולותיה ואת ההכרה במחויבותו של המדריך האישי לשמור על סודיות הנוגעת למודרך ועל פרטיותו.
  - ד. מידע לפיקוח ינתן על-ידי המנהל המודרך ועל-פי שיקול דעתו. עם זאת, מומלץ לנהל מפגשים משולשים (מפקח - מדריך אישי - מודרך) פעמיים בשנה, לצורך עדכון.
  - ה. המדריך האישי יקפיד להימנע ממתן הערכה ו/או חוות דעת על המנהל המודרך לכל גוף שהוא, גם אם הפנייה נעשית לבקשתו של המנהל המודרך.
2. המדריך האישי יפעל ליצור אקלים של הומניזציה הרואה באדם תכלית ולא אמצעי, מתוך שיח דיאלוגי המדגיש ערכים אלו ביחס לכל הנוגעים לקהילת בית הספר.
3. המדריך האישי יכבד את זכותו של המודרך להחזיק בערכים, בגישות ובדעות שונות משלו. המדריך יפעל ללא אפליה על רקע של הבדלים אישיים ו/או תרבותיים-חברתיים.
4. המדריך האישי ידאג לכך שתהליך ההדרכה יכבד את המרחב הבית ספרי ואת ההקשר שבו פועלים המנהל ובית הספר, מתוך אחריות מקצועית כלפי הקהילה וכלפי המערכות החינוכיות שבהן הוא והמודרך עובדים וחיים. המדריך האישי ידאג לשמירה על כבוד המקצוע החינוכי-פדגוגי.

## יושרה

1. המדריך יפעל ביושרה, בכנות, בהגינות ומתוך כבוד לזולת. הוא ידווח אמת ויימנע מהולכת שולל ומהטעייה בכל הצגת מידע הנוגע לעבודתו. המדריך יצהיר אמת בכל הנוגע להשכלתו ולניסיונו הכללי והמקצועי. המדריך יקבל עליו תהליכי הדרכה התואמים את יכולתו, ניסיונו, כישוריו והכשרתו.
2. המדריך יהיה ער לכוח ולהשפעה שמערכת היחסים המקצועית מקנה לו ולא ישתמש בה לרעת המודרך, לגרימת נזק למודרך וגם לא לכל מטרה שאיננה בתחום תפקידו המקצועי. לצורך העניין יחסי המדריך והמודרך מוגדרים "יחסי מרות". אם למדריך האישי נראה שהמנהל המודרך עושה שימוש לרעה בקשר עמו, או שהמנהל עובר על החוק או פוגע בזולת, חובה עליו להתייעץ על כך עם נציגי המערכת<sup>8</sup> ויחד ישקלו כיצד להגיב.
3. יחסים מקבילים נוצרים כאשר בד בבד עם ההדרכה יש למדריך קשר אחר (אישי או מקצועי) עם אותו מודרך, או כשיש לו קשר עם אדם העומד בקשר קרוב עם המודרך, יחסים כאלה עלולים לערב בהדרכה שיקולים זרים. המדריכים האישיים יהיו ערים ורגישים להשפעות בעייתיות אפשריות של מצב כזה. על המדריך האישי מוטלת האחריות לפתור זאת, מתוך התייחסות למיטב האינטרסים של המודרך ומתוך היענות מרבית לקוד האתי. במצבים כאלה תישקל, לאחר היוועצות, הפסקת ההדרכה.
4. במצב שהמדריך האישי חושב שתהליך ההדרכה אינו מקדם את המנהל המודרך, חובה עליו להתייעץ עם נציגי המערכת ויחד ישקלו כיצד נכון להתמודד עם המצב.

8. המערכת - אחד או יותר מבעלי התפקידים האלה: מנחה, רפרנט, מפקח - לפי העניין.





## אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

קידום מערכת החינוך בישראל  
ושיפור הישגיה על ידי מנהלי בתי הספר  
כקהילה מקצועית מובילה

קמפוס האוניברסיטה העברית גבעת רם, ירושלים, מיקוד 91390  
ת.ד. 39137 | טלפון 02-6333200 | פקס 02-6447412  
[info@avneyrosha.org.il](mailto:info@avneyrosha.org.il) | [www.avneyrosha.org.il](http://www.avneyrosha.org.il)

אבן הראשה | "האבן העליונה בקשת של בניין; ובהשאלה - האבן העיקרית,  
החשובה ביותר, תשתית הרעיון, שכל השאר תלוי בה." | מילון אבן שושן