

## להיות או לא להיות

"מדברת ענת, אמא של רועי מכתה י' 8", היו המילים הראשונות. "אני לא יודעת איך לפתוח", המשיכה בקול ענות חלושה שהסגיר בשורה רעה, "תלמידה בבית הספר של תמר נפטרה בעיצומו של יום הלימודים, בחדר הכיתה".

תמר היא המנהלת שאני מדריך. ענת, חברתה הטובה ואם לתלמידים בבית הספר שאותו אני מנהל, מודעת לקשר ההדרכה שלי איתה. "המפקחת כבר בתמונה", חתמה את השיחה.

נתמך בשולחן חפנתי את פניי בכפות ידיי. לאחר רגע ארוך של דממה סיפרתי בקול חרישי לצוות שישב עמי את תמצית השיחה וביקשתי מן הסגנית שלי להמשיך לנהל את הישיבה.

על המושב במכונית, בעודי מתניע אוטומטית את הרכב ונוהג לכיוון בית הספר של תמר, מצאתי את עצמי מעלה בעיני רוחי את התמונה וחוכך בדעתי מה לעשות, תוהה מה עובר כעת על תמר, מה היא מרגישה וכיצד היא מתמודדת עם המצב.

בין מחשבה למחשבה חזרה אליי התמונה שחוויתי בתור מנהל לפני שנים אחדות: באירוע טרגי מצאו את מותם שלושה מתלמידיי בתאונת דרכים באישון ליל. הייתי המבוגר הראשון שקיבל את הידיעה מחברם לכיתה אשר היה נוכח במקום האסון. גם אז חשתי הלם ואלם והרגשתי שעליי "להיות לבד" לכמה דקות כדי להתאושש, להתנתק מן הצער הפרטי ולהתחיל לפעול בתור מנהל. הערכתני שתמר עוברת תהליך דומה.

"להיות לבד" - תופעה מוכרת למנהל, אבל אפילו על-סמך ניסיוני איני יכול לתאר כמה "לבד" נמצאת תמר ואיזו עוצמת בדידות היא חווה במצב קיצון שכזה.

התכוננתי לפגישה ולא ידעתי בדיוק כיצד תתרחש ומה הן הציפיות - הן מצדי והן מצדה של תמר: האם לתמוך? כיצד? אולי בתוך המצב והפעולות האינטנסיביות שנעשו אין מקום להתערבות נוספת, חיצונית? ומה בדיוק תפקידי עכשיו? האם אני בתפקיד המדריך או שבמצב המיוחד הזה אני מגיע כחבר?

כמטחחוי שעת נסיעה הגעתי לבית הספר. פגשתי את תמר. כדרכה הייתה לבושה בקפידה. בעיצומה של הסערה פעלה כבחדר מלחמה: אוספת מידע, מגיבה - לתלמידים הבוכים מצד אחד, למתכנסים בתוך עצמם מצד שני; מנחה מורים אלו, תומכת באחרים ומנחמת אותם.

"תודה שבאת", אמרה לי תמר ושתקה, שתיקה שפירשתי אותה - "ידעתי שתבוא". "אני כאן בשבילך", הגבתי, "לכל דבר". התקרבנו לברכת שלום, כף ידי השנייה מונחת על כף ידה. תמר הוסיפה ושתקה, ועיניה דמעו.

מסביב הורים מודאגים מתרוצצים, היועצת מנסה לאתר תלמידים הזקוקים לתמיכה, המחנכים שאינם מורגלים במקרה כזה ושאינם יודעים מה לומר מתכנסים לתדרוך. כל אותה עת אני צופה בפעולותיה של

תמר שמנסה בכל כוחה שלא לכלוא פנימה את רגשותיה. בין לבין היא עוצרת ואומרת: "בוא ואתאר לך את השתלשלות העניינים והמוצאות אותי ביום הקשה הזה". נדמה לי שהייתה זו בשבילה הפסקה נחוצה כדי "לעשות סדר", לשטוח את האירוע ולעבדו בצורה שכלתנית - בסיס להמשך פעולה וקבלת החלטות.

מכאן ואילך ביררנו יחד ובמחשבה עניינית מה סדר הפעולות שעל תמר לעשות; ומפאת הרגישות ירדנו לפרטי פרטים ולסדר הדחיפות. שוחחנו על פרטי ההלוויה, על המשתתפים, הכנת זר פרחים, דברי ההספד, הסעות לתלמידים, פרסום מודעה בעיתון, על השגרה למחרת בבית הספר ועל השאלות שהיה על תמר להתמודד עמן: האם לכנס את ההורים? כיצד להפעיל את המערך הפסיכולוגי? אילו פעולות נוספות אחרות מתבקשות במקרים שכאלה?

בימים הבאים, קשר ההדרכה שלי עם תמר היה זמין והתרחש בתדירות גבוהה.

לאחר שהסתיימה בדיקת המחוז של משרד החינוך הזמין מנהל המחוז את תמר למפגש סיכום של הוועדה והגיש לה מכתב הוקרה ובו ציון לשבח על התנהלותה ועל ניהול האירוע.

## הדילמה

המנהלת המודרכת מתמודדת עם אירוע יוצא דופן, תחת לחץ עצום ואל מול עשרות עיניים הנשואות אליה. על המדריך להחליט מה מקומו בסיטואציה כזו ואם עליו לבוא לעזרתה, להגיע ממש לזירת ההתרחשות, או שמא להישאר מחוץ לתמונה כדי שלא להפריע במצב הרגיש שבו המנהלת נתונה. נוכחותו עלולה להיות מאיימת, והמנהלת עלולה להרגיש שלא בנוח בתצפית לא מוזמנת של המדריך בשעת משבר כזו.

המדריך מתלבט מה סוג התמיכה המתאים במצב כזה וכיצד להיות נוכח באופן שייטיב עם המנהלת: **נוכחות מאפשרת** - "תמיד אפשר להתקשר אליי"; **נוכחות מזמנת** - "שלום תמר, שמעתי ש... אני לרשותך" או **נוכחות פיזית** - "אני בדרך אלייך".

שאלה נוספת היא מה על המדריך להביא למפגש עם המנהלת. האם עליו להמשיך בתהליך הליווי - להעצים, לכוון, לתמוך? או שעליו לגייס את הידע המקצועי שלו ולהציע למנהלת תפריט עבודה? כיצד להתנהל במפגש שבו עשויה להיות למנהלת ציפייה לידע מקצועי ולאִינפורמציה זמינים ומיידיים?

מקרים כגון אלו מחייבים את המדריך להקשיב לתחושת הבטן שלו ולהתנהל על-פיה - האם כל מדריך יכול לנהוג כך? האם זוהי יכולת מתפתחת שרק מדריך מנוסה יכול ליהנות ממנה?

## תובנות

בתכנית ההדרכה של המנהלים מטעם מכון אבני ראשה נדונו לא אחת שאלות בעניין אפיון תפקידו של המדריך; האם זהו תפקיד של ה**ובלה**, כלומר נתינת כלים למנהל כדי שיגיע להחלטות בעצמו? **תמיכה ועידוד** כשהמנהל מוצף או נתון במשבר? **מתן עצות** איך לעשות מה באופן תכליתי? **סיוע** בכתיבת תכנית או בניסוח פנייה? ועוד. ההנחה היא שכל מדריך עושה את כל הפעולות הללו, במינון שלו ולפי הדגם המתאים לו.

ואולם במצבים חריגים בכל קנה מידה, כאלה שאופיים ודחיפותם אינם נותנים הזדמנות להבחין בין מאפייני התפקיד, אתה המדריך מקבל את ההחלטה לפעול כפי שרק אתה יכול להרגיש. "תחושות הבטן", האינטואיציות, הן שמניעות אותך במצבים האלה - בהחלטות, בפעולות, במילים שתאמר. ואכן, במקרה הזה נתתי לתחושות הבטן שלי להכתיב לי מה לעשות, ובעיקר להכתיב לי את ההבנה שקודם כול עליי להיות, להיות נוכח עם המנהלת בשעה הקשה הזאת.

גם מצבים רגישים ו"חד-פעמיים" מזמנים לנו המדריכים דיאלוג עם המודרך. במקרה זה אפשר לפתח את הנושא ולהשליך מהפרטי אל הכללי: לבחון את הצורך בהכנת "תכניות מגירה", לבחון נוהלי התארגנות לשעת חירום, לבדוק אם יש מארג נהלים מעודכן ומוטמע. ומול יוצא הדופן המטלטל, לבחון גם כיצד מתנהלות שגרות בית הספר.