

## תלוי על בלי-מה

### תחילת ההדרכה

השעה הייתה עשר בערב. הבית שהחל להירגע מפעילות היום הקדחתנית חזר וגעש. הבנים (ארבעה במספר) החלו שבים מן המפגשים, האימונים, הפעילות בתנועה, חוטפים ארוחת ערב שנייה מן המקרר הכורע תחת העומס ומתלוננים ש"אף פעם אין מה לאכול בבית הזה", עולים לחדריהם ומתחילים לריב מי יהיה ראשון במקלחת. בשיא ההתרחשות המשפחתית, הטלפון מצלצל... בלי להסתכל אפילו בשם המצלצל ידעתי... ניר.

ניר, מנהל בית ספר בשנתו השנייה, ביישוב כפרי קטן ומבוסס במרכז הארץ; בבית הספר למדו ילדי מושבים מבוססים מהסביבה, ואיתם ילדי עיירת העולים הסמוכה שטרם הקימה בית ספר משלה. הכרתי את ניר עוד בהיותו פרח ניהול: בחור צעיר ונמרץ, משרה רושם של ביטחון עצמי רב ודימוי גבוה, מתעניין, מרבה לשאול וראשון להשיב; מציג משנה סדורה ומגובשת של ניהול בית ספר.

התרקמה בינינו ידידות שבין מרצה לתלמידו. הוא התייעץ עמי רבות אשר לבית הספר שכדאי לו להתמודד על ניהולו. כשפנו אליי ממשרד החינוך לבקש מועמדים לניהול בית הספר במושב תכלת, עלה ניר בדעתי. הנחיתי את ניר לקראת המרכז שאליו ניגש; ואכן, ניר נבחר ברוב קולות. צוות ההמלצה התרשם כי לפניו איש חינוך בעל תפיסת עולם מגובשת, ביטחון עצמי וכישורי מנהיגות. אך טבעי היה שכשנתבקשתי לשמש מדריכו של ניר, נעניתי בשמחה.

ההתחלה, על-פי דיווחיו של ניר, הייתה מצוינת: הרשויות, הצוות ושתי הקהילות - זו המבוססת של המושבים וזו של עיירת העולים הקטנה - קיבלו אותו באהדה. ההדרכה הייתה נמרצת ביותר. ואף שקיבלתי מניר עשרות טלפונים נוסף על המפגשים הרבים בינינו, הם נראו בעיניי טבעיים. בעיקרם היו דיווחים על אירועים, החלטות שקיבל ופעולות שנקט. השיחות היו נעימות, ומאחר שרציתי לחזקו ושמחתי בשמחתו, עודדתי ושיבחתי אותו ולא התייחסתי לכמות הרבה של השיחות. חשתי שהוא זקוק לאישור ממני, אך במידה מסוימת אף שמחתי שהוא משתף אותי ורואה בי שותף להצלחתו. בהמשך השנה הפכו השיחות קצרות וענייניות, אך מספרן לא פחת. הוספתי שלא לראות בהן מטרד; בשנה השנייה, האמנתי, כשתייצב ניר בתפקידו, יתחיל בהדרגה להתנתק כנדרש.

### השנה השנייה

אלא שהשנה השנייה טמנה בחובה בעיה קשה: ראש הרשות החדש של עיירת העולים השותפה לבית הספר החליט להקים בתוך שנה בית ספר חדש ביישובו. הוא טען לקיפוח בן עשרות שנים מצד המושבים המבוססים, ואת עיקר זעמו הפנה כלפי ניר. האווירה בבית הספר נעכרה, הרוחות סערו, ועד ההורים התפרק, צוות המורים התפצל והתפלג בהתאם למקום המגורים, וגם התלמידים הפכו לחלק מן הקרע.

כמות הטלפונים מניר הפכה למבול, עד שנאלצתי לתמרן בין שאר עיסוקיי לבין מענה לניר. מרבית הערבים הוקדשו לשיחות עמו שבהן ביקש אישור או הנחיה לכל פעולה שהיה עליו לבצע. באחת השיחות אמר ניר: "כל

העולם שלי נהרס. אתה הסלע היציב היחידי עבורי. אני לא יודע מה הייתי עושה בלי התמיכה, העצות וההנחיה שלך... הרשויות נלחמות מעל לראשי, הצוות מסוכסך, המפקחת מתעלמת ממני, וההורים נגדי. בלעדיך לא הייתי מחזיק כאן מעמד אפילו יום אחד..."

"תודה רבה", השבתי בטבעיות והרגשתי מוחמא. לפתע נחרדתי. הכתה בי ההכרה שבעצם נעשה ניר תלוי בי לחלוטין.

"ניר", אמרתי לו, "אתה בהחלט נמצא במצב אתגרי שגם מנהל ותיק ממך היה מתקשה להתמודד עמו, אבל חשוב מאוד שתנסה אתה לסמוך על עצמך בתכנון איך אתה מגיב על אירועים; ויותר מכך, נסה ליזום פעולות שימנעו מצבים בעייתיים".

"מה למשל?" שאל ניר.

חשתי שבשל חוסר הביטחון והלחץ, הוא נדרש בכל פעולה שלו להנחייתי והוראותיי. "תחשוב על זה", השבתי, "תנסה אתה לרכז יחד עם הצוות רשימה של פעולות ויוזמות לסיוע בהתמודדות עם המצב. אתה מאוד יצירתי, ואין לי ספק שתצליח להעלות כמה רעיונות ישימים ומוצלחים".

"אנסה", השיב ניר, ובכך סיימנו את השיחה.

## הדילמה

התלבטתי איך לפעול. מצד אחד, במצב העדין של בית הספר והתפקוד התקין המועט שעדיין התרחש בו, ניתוק מוחלט ומיידי מניר עשוי היה למוטט אותו ולפגוע בבית הספר. מצד שני, נוצרה תלות בעייתית שאסור שתימשך. היה צורך במציאת פתרון שייתן לניר ביטחון מספיק בפעילות היום-יומית, משולב בניתוק הדרגתי של התלות המוחלטת בי.

באשר לי, תחושת המחויבות העמוקה שלי כלפיו היא שאפשרה את פיתוח התלות שלו בי. אף שלכאורה קיבל ממני גיבוי ותמיכה בקושי הרב שהתמודד עמו, בעצם מנעתי ממנו את העצמאות שנדרשה לו בתור מנהל, ואולי אף פגעתי בתפקודו. ייתכן כי בגלל חוסר ניסיוני והתחושה הטובה שנבעה מהיותי עזר משמעותי בעבורו, לא הגדרתי גבולות ברורים מספיק, ובסופו של דבר הבאתי לידי יצירת התלות.

## סוף דבר

החלטתי להיפגש עם ניר ולשקף לו את המצב, כדי לנסות איתו יחד למצוא דרך לסייע לו להיעשות עצמאי בניהול השוטף של בית הספר. חשוב היה מבחינתי לנסות ולהפוך נקודה זו של חולשה מרבית לנקודת מפנה, הן במערכת היחסים בינינו והן בתפקודו כמנהל.

ניר הגיע לפגישה טעון והחל בשטף מהיר לשטוח את קשייו. עצרתי אותו ושאלתי: ישבת עם הצוות להעלות רעיונות ופתרונות להתמודדות עם המצב?

"לא", השיב ניר, "הייתי כל כך לחוץ שלא הספקתי. בינתיים גם נפלה עליי ביקורת תקן, כך שלא הגעתי לכך, אבל חיכיתי לפגישה בינינו, ואני בטוח שתוכל לתת לי רעיונות לביצוע".

האור האדום בראשי חזר ונדלק: "ניר, כדי שתוכל להתמודד עם הקשיים, עליך לקחת לעצמך פסקי זמן שבהם תחשוב על הבעיה ותנסה למצוא פתרון. התרגלת שאנחנו מחפשים יחד פתרונות. אין שום ספק שזה נוח; אבל זה לא נכון. עליך לנסות ולרכז נושאים או אתגרים - אתה או ביחד עם הצוות שלך - ולהתמודד עמם, ואני בטוח שתצליחו". ניר הופתע, "אבל אתה כל כך עוזר לי", אמר, "ואני לא כל כך סומך על אנשי הצוות שלי. לכל אחד מהם יש אינטרסים משלו. למה בעצם אי-אפשר להמשיך כמו קודם?"

התלבטתי בתשובתי. מבחינה רגשית היה ניר טעון ונסער. האם להציג לו את האמת במערומיה ואז להסתכן בהתפרקות מוחלטת שלו, או שמא לרכך את המכה? השבתי: "ניר, חשוב מאוד, מאחר שאתה כבר מכיר את המערכת שלך היום טוב ממני והרבה יותר מיומן ומנוסה מבעבר, שכשאתה מעלה בפניי בעיה, תנסה להמליץ על פתרון אפשרי. רכז את הבעיות והקשיים, גבש לבד או בכל זאת יחד עם צוותך פתרונות אפשריים, ורק אז תקשר אליי. תציג בפניי בצורה מסודרת את הנושאים שעל הפרק ואת האופן שבו התמודדת עמם, ותוכל להתייעץ איתי בין החלופות". והוספתי, "כמו כן, בוא נעבור משיחות יום-יומיות לשיחות שתתקיימנה עד פעמיים בשבוע, בשעה קבועה, וגם זאת לא יאחר מעשר בערב". "מה יהיה אם יהיה אירוע חריג? עניין של חיים ומוות?" שאל. "במקרה כזה", אמרתי, "אם החלטת לאחר שיקול דעת מעמיק שחיוני לדבר עמי מיידית, צלצל". למראהו המהורהר של ניר שמחתי שלא שיקפתי את הנושא במלוא חומרתו. ראיתי את הקושי שבו התמודד עם הגרסה המרוככת של הצגת הדברים, והבנתי שחשוב היה להשאיר לו פתח מוצא ולא לערער אותו לחלוטין.

הסיכום פעל בהצלחה. ופרט לפעם או פעמיים שבהן התקשר אליי במה שראה בו מקרי חירום, הקפיד ניר בהמשך השנה להתקשר בגבולות שקבענו.

## תובנות

- על מנת להבנות את גבולות ההדרכה, יש להקפיד על קביעת חוזה התקשרות ברור בין המדריך לבין המודרך, כדי לספק את התמיכה הנדרשת מחד גיסא, אך לשמור על עצמאותו והתפתחותו המקצועית של המנהל מאידך גיסא.
- על המדריך, למרות הקושי הכרוך בכך, להימנע מלהיכנס לנעלי המנהל המודרך. עליו למצוא את הדרך לשקף למודרך טעויות שיפגעו בו או בבית הספר בלי לקבל את החלטות בעבורו, ובמקרה קיצוני, לחשוב עמו יחד על דרך לפנות לפיקוח.
- יש להקפיד על קיום שיחות רפלקציה אחת לכמה מפגשים, להבהרת מערך ההדרכה והאתגרים בה, וכן לאשרר מחדש את המשך העבודה המשותפת.
- נושא התלות שבין מדריך למודרך מורכב ביותר - פונקציה של שלב ההדרכה, התפתחות המודרך ומבנה אישיות. על המדריך להיות מודע לבעייתיות העלולה להתעורר ולנסות לשמרה במסגרת שנקבעה מראש בין המדריך למודרך.