





פברואר 2024

© כל הזכויות שמורות למרכז הדרכה דרוו בתי חינוך

## פנקס כיס למדריכת המדריכים





# תוכן עניינים

- 7 ..... מהלך מפגש מדריכות, סטינג וסיפורים
- 28 ..... מבנה קלאסי של פגישת מדריכים
- 39 ..... כיוונים מרכזיים שתוכלי להציע במפגשי מדריכים....
- 53 ..... סיוע למדריך בעת קושי
- 72 ..... בסיסים שטוב להקפיד עליהם
- 79 ..... מושגים חשובים, שפת ההדרכה, משפטי מפתח

**פנקס** הכיס מיועד לנו, מדריכות ההדרכה. יש בו יסודות

ובסיסים פרקטיים שפיתחנו עם השנים. תוכלי להיעזר בו כדי להיזכר מדי פעם בפעם בנקודה כזו או אחרת בהדרכת המדריכים.

הפנקס מחולק לכמה חלקים.

▪ הראשון עוסק בהדרכת קבוצת מחנכים סביב סיפורים ודילמות.

▪ השני עוסק בכיוונים הבסיסיים שכנראה תמצאי את עצמך מעלה ברוב המפגשים.

▪ השלישי עוסק במדריך שמעלה קושי בתחומים מסוימים.

▪ הרביעי עוסק ביסודות מקצועיים שכדאי להקפיד בהם.

▪ האחרון עוסק במושגים ומשפטים מכוננים.

נקווה שתמצאי ערך בדברים, ותזכרי כל העת שאלו רק פיגומים ויסודות, ומלאכת ההדרכה נוצרת כל העת מתוך חיות המפגש והבלתי צפוי.

**מהלך מפגש מדריכות, סטינג וסיפורים:**

**בכל** מפגש אנו יוצרים את הבסיס מחדש.

סטינג. אין מילה טובה מספיק בעברית לסטינג - שילוב של מיצוב, הגדרות וציפיות מהמפגש.

לא כדאי לקחת את הסטינג כמובן מאליו. בכל תחילת פגישה כדאי לחזור על כמה כללי יסוד ששומרים על הקבוצה והשיחה ואלו הם:

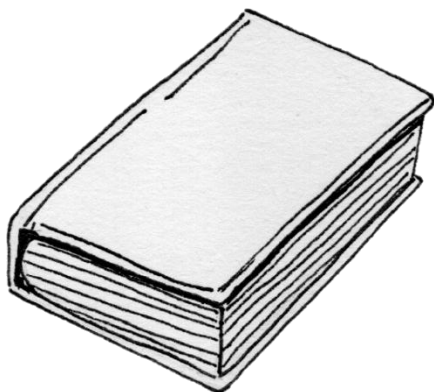
מטרת ההתכנסות היא למידה משותפת מתוך חיי ההדרכה, התפתחות במלאכת החינוך וההדרכה, וחיזוק מה שיש ביננו.

כל מה שיאמר ויבוא לביטוי ישאר פה, ולא יעשה בו שימוש לרעה, אלא רק למטרת למידה והתפתחות שלנו.

בעיני זהו מפגש סופר חשוב שדורש מכולנו נוכחות - כולנו יחד מחזיקות את המעגל. לפיכך - יציאות, איחורים, ביטולים ושאר עניינים - יפגעו מאוד באיכות ועומק המפגש.

להפחית למינימום שימוש בטלפונים, לבטח כאשר מדריך מספר סיפור.

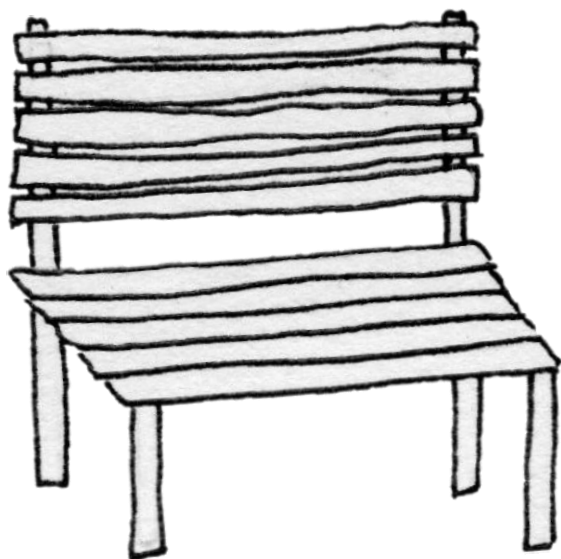
להימנע ככל האפשר מעצות והסברים, אפשר להשתתף בתחושות ולשתף תובנות, ניסיונות וכישלונות. לדבר בכנות, אחרת אין התקדמות. כנות היא לא המקום שבו אנו צודקים אלא המקום שבו אנו מבטאים ספק ודילמה. עיניים טובות אחד לשניה, אנחנו יחד. מה שיהיה ביננו, במרכז החדר, הוא התנועה קדימה, גם אם יהיו רגעים מערערים. שמות של חניכים ותיאור חייהם יכולים להיחשף, אך יש להישמר בכבודם ולנקוט זהירות ואחריות. אני תמיד זמינה, גם אם עלה משהו כאן שלא קיבל מענה - אני אתכם ואפשר להתקשר.





## קבוצה חדשה של מדריכות ומדריכים יכולה לשאול

שוב ושוב באופן ישיר או עקיף מה אנחנו בעצם עושים במפגשים האלו? מדוע אנחנו מספרים סיפורים? מדוע אנחנו מדברים על עצמנו? האם זה טיפול? חשוב שיהיה לך משפט מפתח בהיר וברור לענות על כך. לדוגמה: אם אתם רוצים לתת כותרת למפגש הזה, הכותרת היא "ההדרכה שלי בשיחה" ומטרתה להתפתח בהדרכה שלנו בתחום מרכזי אחד והוא תחום המפגש שלנו עם חניכות וחניכים בכל גיל ברמה האישית וברמה הקבוצתית בכיוון של פדגוגיה חברתית. יש עוד מטרות רבות אבל זוהי המרכזית.



## **כאשר** אתה מתחיל מפגש קבוצתי ותכננת מראש

להעביר בו תוכן מסוים או להתייחס לנושא שנבחר מראש, שאל את עצמך לפני הפתיחה האם אתה מעוניין לומר את המשפט: תכננתי מפגש, ועם זאת, אם למישהו יש משהו שחשוב להביא לכאן והוא מטריד או מכאיב, נדבר עליו. קחו עשר שניות של שקט ואם בתוכן תחליטו לדבר - נדבר. לעיתים קרובות עצם האמירה הזו מעניקה תחושה של אמון וקירבה ומדגימה בפועל מהו דיאלוג ומוכנות לשינוי. אתה לא מוכרח לוותר על מה שתכננת. לעיתים אפשר לשמוע מישהו ולתת כיוון שיוצר רווחה לאותו מדריך גם בעשר דקות או רבע שעה, או לומר שנמשיך לדבר אחרי המפגש. לעיתים יעלה נושא שידרוש את כל המפגש, ומה שתכננת ישאר למפגש הבא. אם זה קורה, שמח בחלקך. מניסיון, בדרך פלא, רוב העניינים שיעלו מהמדריכים יחברו למה שתכננת, לא פעם באופן טוב יותר ממה שתוכנן. איש אינו יודע מדוע ואיך זה קורה.

**סיפורים.** מדוע בכלל לספר סיפור? ואיך זה קשור

להדרכה? גם אם המדריכים לא ישאלו זאת באופן ישיר, זה עניין שחשוב להבהיר ולהזכיר אותו מדי פעם. יש לכך תשובות רבות אך החשובה בהן היא זו:

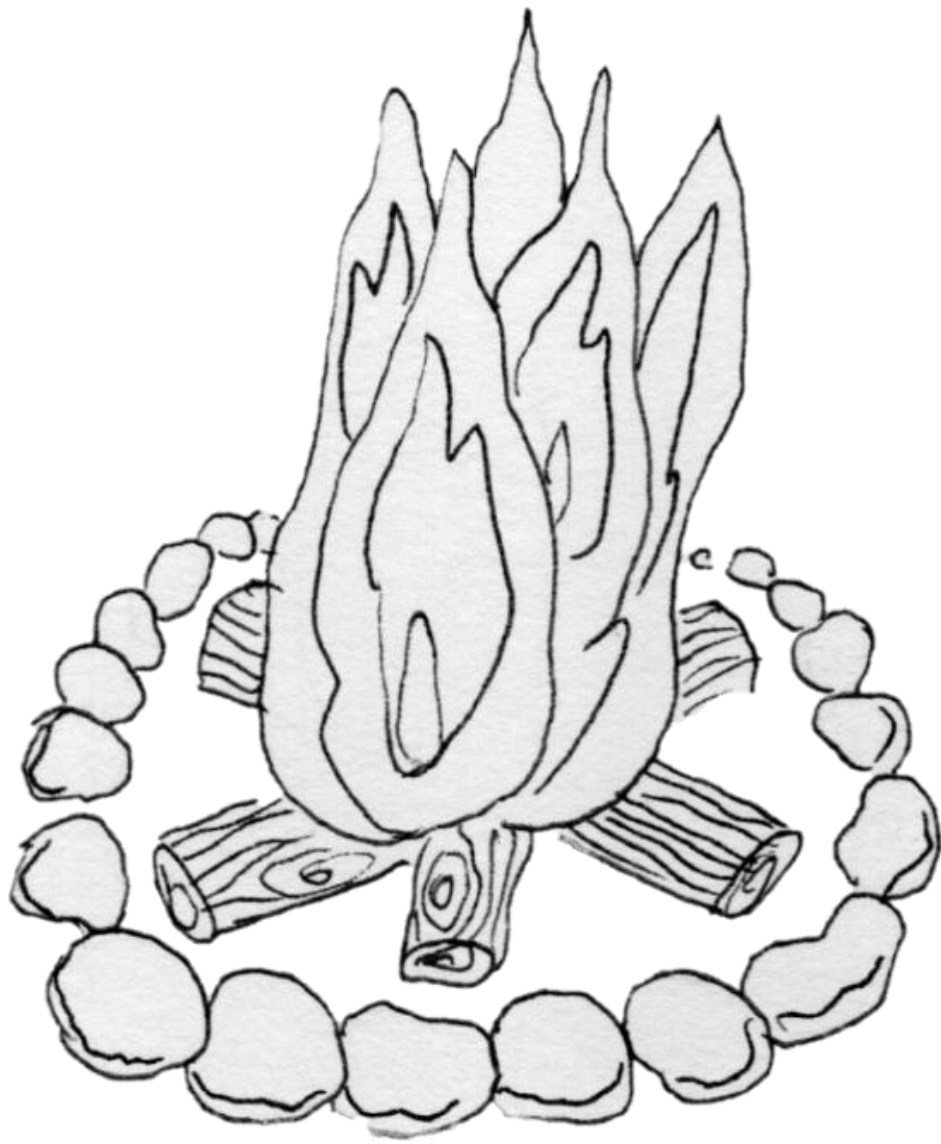
אנו עוסקות בסיפורי חייהן של חניכות וחניכים ובעיקר ביצירת אפשרויות חדשות, סיפורים חדשים, שלא היו שם קודם. אנו קוראת את סיפורי המציאות וגם רוצות לכתוב חדשים. קיום של מספר סיפורים אפשריים לאדם, לחייו, לילדות וילדים - זהו הבסיס לתחושת ערך ומשמעות, בחירה, חירות, הגשמה. זהו גם המקום שבו יכול להתחיל תיקון לעוול או מצוקה. אנו מתמודדים לעיתים עם סיפורים קרועים וכואבים, עם צורך לאחות את הסיפור האישי או החברתי. לפיכך, לפני הכל, מדריך טוב הוא מספר סיפורים טוב, כזה שמסוגל לראות בחניך את מה שהחניך עדיין לא רואה בעצמו. כאשר אנו מספרים סיפור בתחילת פגישה, אנו מתרגלים את אחת היכולות החשובות ביותר שלנו.

## **כשאת** מבקשת מאנשים לספר סיפור, כדאי לעשות

זאת באופן הבא:

יום או יומיים לפני המפגש לשלוח הודעה שמבקשת לחשוב על סיפורים מהשבוע האחרון שהעלו אצלכם דילמה, קושי או שאלה והייתם רוצים להביא למעגל.

בתחילת המפגש חשוב לומר שוב את ההנחיה באותן מילים. כאשר מישהו מתחיל לספר, שימי לב האם הוא התחיל בסיפור, או בדילמה. אם ההתחלה איננה סיפור, כדאי לשקול להחזיר אותו לשם בעדינות. צריך לכבד סיפורים. לסיפור יש הרבה יותר רבדים, עומק וסוד מאשר לדילמה גופה. אחרי הכל, כולנו ישבנו כמה אלפי שנים סביב מדורה ושמענו סיפורים. סיפור טוב בונה מפגש טוב. עם הזמן, המדריכים ילמדו כיצד לספר סיפור באופן עשיר יותר. זה יתרום להם במלאכת ההדרכה באופן עמוק.



## **כולנו** חוששות במידה זו או אחרת מהפן הבלתי ידוע

במפגש. אילו סיפורים יעלו? מה יקרה אם תעלה דילמה שאני לא יודעת מה לומר עליה? מה יהיה אם יהיה משעמם וסתמי? מה לעשות עם אנשים שותקים? מה לעשות עם מי שיש לי מתח איתו והוא תמיד מתנגד? והחשש שחוזר ועולה - האם אדע להביא בלי הכנה מראש משהו רלוונטי שיתרום למדריכות? על כך נאמר שוב ושוב - עצם קיום מפגש שבו עולים סיפורים, דילמות ומחשבות על החינוך שלנו יחד, הוא כבר הדבר הגדול והמשמעותי ביותר שאפשר לעשות. כל השאר הוא בונוס, ואפשר להתקדם בו בקצב שלך, ועם ליווי והדרכה גם שלך כמדריכת מדריכים.

## **כאשר** עוברת על צוות מדריכות או מדריך יחיד תקופה

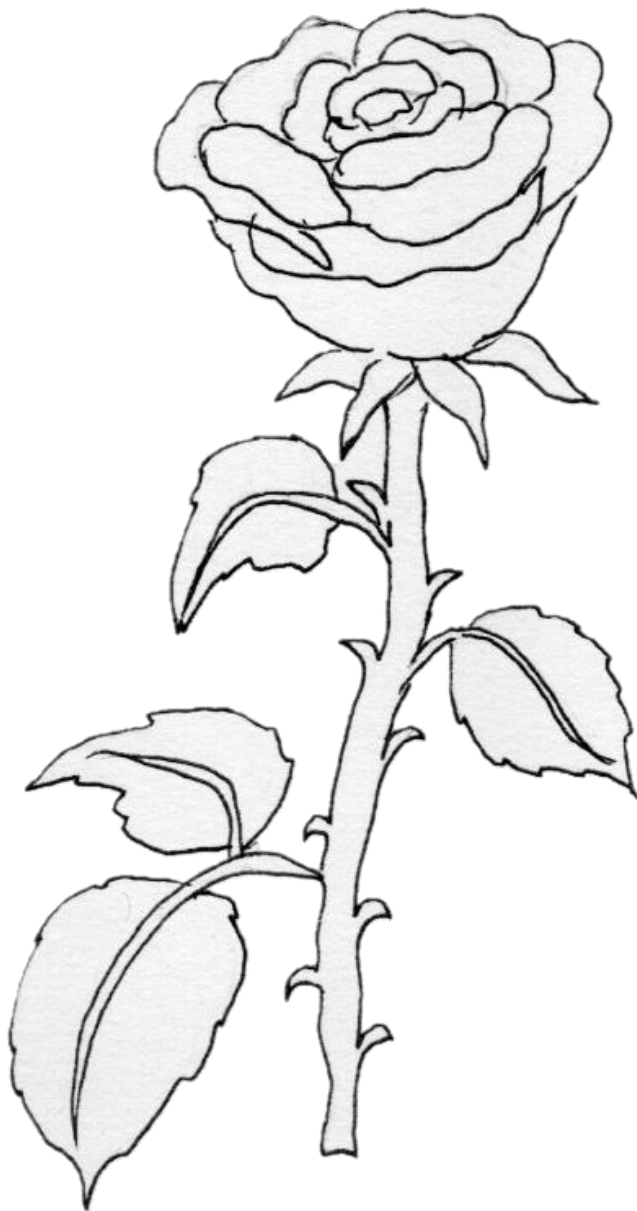
מאתגרת, קשה, כואבת, מייאשת או מעייפת, או כאשר עצם האמונה במלאכת החינוך וההדרכה נמצאת בשפל, כדאי להתחיל

את המפגש מסבב רגעי חסד חינוכיים או אישיים. רגע של חסד - טובה מרובה, צדקה, אהבה ונדיבות לב, מאורע החורג בטובו מהצפוי, ברכה ואור.

רגע של חסד לא חייב להיות דרמטי או נוצץ, הוא יכול להיות עדין וביישן. הוא יכול להופיע פתאום גם בתוך לב הקושי ולהתקיים לצידו. רגע חסד לא מחויב לרגעים שהגיעו לפניו או גיעו אחריו, ועם זאת, משהו ממנו לעיתים מאיר אותם באור אחר.

לעיתים הוא סיפור, לעיתים הוא שניה חולפת, לפעמים הוא אישי ולפעמים חברתי. המשקל שיש לו תלוי במידה ובמקום שאנו מעניקים לו, וביכולת לספר אותו. כשאנו חווים אותו, התחושה היא שקרה כאן משהו לפני משורת הדין של היומיום, דבר שחרג את המובן מאליו, לעיתים אפילו מפתיע בטובו. בובר הדגיש שרגעים כאלו מופיעים ללא הרף בחיינו, אבל לעיתים קרובות אנו מפספסים אותם בתוך שגרת הפעולות והמחשבות. לסיום, רגע של חסד יכול להיות גם רגע שבו אני רואה, ולא

משתתף פעיל - לראות מהצד חניך ומדריך ברגע מיוחד, לראות  
את הילד שעבר תקופה קשה צוחק עם חברים חדשים, לראות  
את המחנך החדש יוצא ממפגש של הקבוצה באורות עם שני  
חניכים לצדו, וכן הלאה.





**כאשר** מדריך מספר על מקרה שהתרחש עם חניך או

קבוצה, הוא לרוב יערבב עובדות ותיאורי אירועים יחד עם פרשנות לאותן עובדות. זה טבעי, אך לעיתים, בעיקר אם הפרשנות תופסת מקום בולט, כדאי לבקש ממנו להשהות את הפרשנות ולהתמקד בתיאורים ובעובדות, ורק אחר כך לצלול לתוך הפרשנות שלו. הבקשה הזו מלמדת אותו באופן עדין להפריד בראייתו היומיומית בין אירועים ברמת העובדות ובין פרשנותם, ומאפשרת לו לספר כמה סיפורים על אותו מקרה. למעשה, זה הבסיס לבחירה וחירות בהדרכה. כפועל יוצא, כך גם קטן חוסר האונים ובאופן מיידי עולות אפשרויות פעולה נוספות.

**לעיתים** המדריך מספר על חניך שמוכר רק לו או

לחלק קטן מהנוכחים. כדאי לבקש ממנו לעשות מאמץ ולתאר את החניך ברמה הפיזית, ההתנהגותית, השפתית, לצטט אותו,

להביא אותו כדמות עגולה ורבת פנים. לעיתים הדרך אל דעת הלב והמפגש הדו-שיחי עוברת דרך ההסתכלות על החניך כדמות שלמה ומעניינת בסיפור או סרט ולא כמקרה בעייתי שדורש טיפול. התיאור גם יעזור לך לחוש הרבה יותר לעומק איך החניך נתפס בעיני המדריך והיכן יש נקודות לתיקון באופן הראייה של המדריך או במפגש ביניהם. לעיתים מדריך יספר על אירועים בחיי החניך, משפחתו, חייו, סביבתו אך ימעיט בסיפור על החניך כאדם. גם כאן כדאי להאיר את דמותו של החניך ואישיותו, ולא רק את נסיבות חייו או המצוקה שבה הוא נתון.

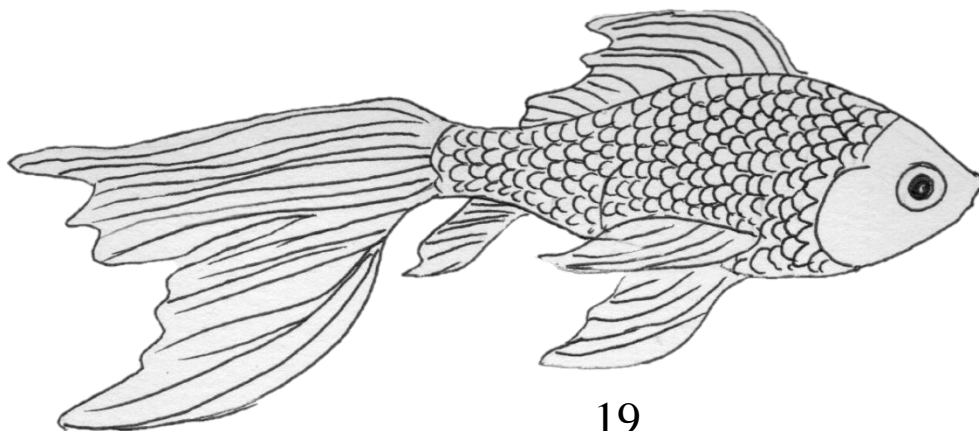
## **לעיתים** מדריך מספר סיפור שיש בו עובדות,

תיאורים, פרשנות ודילמה, אך נעדר ממנו הפן האישי שלו עצמו. בנקודות כאלו כדאי לבקש מהמדריך שיתעכב על תיאור הרגשות שלו כמדריך וכאדם, היכן הסיפור נגע בו ומה הוא מרגיש כלפי החניך וכלפי עצמו. לעיתים מדריך יתבקש להביא רגש ומה שהוא יביא זו מחשבה על רגש. במקרים כאלו אפשר

לבקש ממנו לתאר ולבחור שמות של רגשות. עצב, אכזבה, חוסר אונים, פחד, סלידה, שמחה וכן הלאה, ולבקש ממנו לתאר לעומק מה הרגיש. הנחיה זו טובה במיוחד למדריכים שליכם סגור במידה כזו או אחרת כלפי החניך המדובר ושיחה עקרונית לא תסייע להם. לחילופין, זו הנחיה חשובה לקבוצות שמתקשות באינטימיות וקירבה, או לקבוצות חדשות בתהליך היכרות.

**לעיתים** אנו מבקשים סיפור ונוצרת שתיקה. הדבר

קורה בעיקר בקבוצות חדשות שעדיין לא התרגלו למלאכת הסיפור או בקבוצות שפיתחו התנגדות לכניסה לאינטימיות. אין בעיה עם שתיקה. בסוף מישו יספר סיפור. אם הקבוצה מפתחת דפוס חוזר של הימנעות, כדאי להתעכב ולהציף זאת באופן ישיר.



**מה** עושים עם סיפור שנראה על פניו שטחי או סתמי?

היוםיום החינוכי מלא בסיפורים כאלו. לעיתים עולה סיפור שנוגע בעיניך בשולי הדברים. מכאן יש שתי חלופות עיקריות. האחת לבקש מהמדריך להעמיק את הסיפור ואת הדילמה ולחפש רבדים נוספים בתוכו, או לחילופין להציע רובד שבעיניך הוא חשוב ומעניין עבור הקבוצה.

האפשרות השניה היא לבקש עוד כמה סיפורים ולשלב ביניהם יחד לכדי דילמה כללית ורחבה יותר.

לא כדאי להיתקע עם סיפור או אירוע שאת מרגישה שלא יובילו את הקבוצה הלאה. מצד שני כמעט כל סיפור מסתיר תחתיו עולם עמוק יותר שאפשר להיכנס לתוכו.

קיימת כמובן גם האפשרות לצעוק "נמאס לי כבר מהסיפורים המשעממים האלו שאתם מביאים!" ולצאת החוצה, אך היא לא מומלצת בשלב זה.

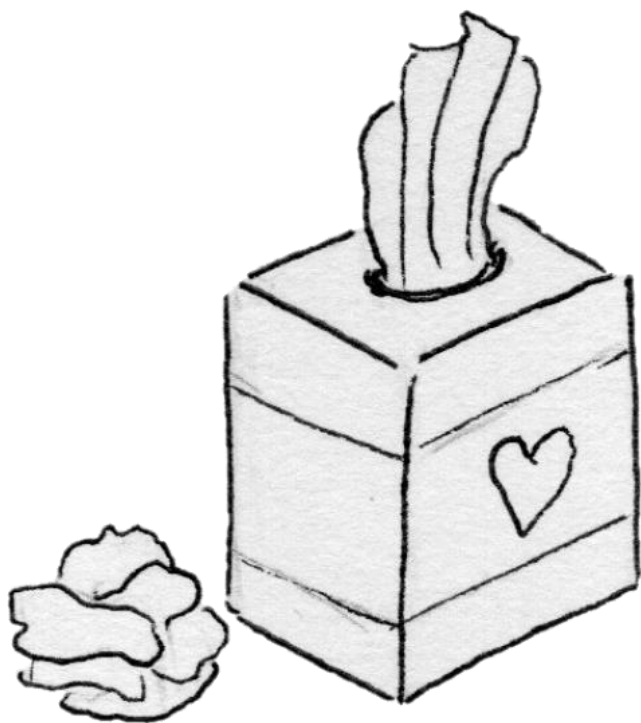
## לעיתים מדריך מספר סיפור ושאר המשתתפים

שואלים אותו שאלות או תורמים בקריאות ביניים במהלך הסיפור שלו. כדאי לתת למדריך לספר סיפור מהתחלה עד הסוף, לתת לו את המקום ולהקשיב. אם הוא יבחר לשאול מישהו נוסף מהמעגל או יבקש ממנו להשלים חלקים מהסיפור - בסדר גמור. קריאות ביניים נוספות לא מסייעות וכדאי להפחית אותן. יש מדריכים רבים שהריכוז קשה להם וכל קריאה סוחפת אותם הלאה אל עולם אחר, ומכאן קצרה הדרך לפיזור מוחלט. לגבי שאלות במהלך הסיפור ובעיקר בסיומו - יש שאלות טובות, שקשורות להבנת האירוע או התחושות, ויש שאלות שהן בעצם עצות שמתחפשות לשאלות וגורמות להנמכת תחושת הערך של מי שסיפר. שאלות שמתחילות ב"למה?" או "ניסית...?" לא מקדמות דבר. את האחרונות כדאי לעצור, ולהחזיר את המעגל לשיחה, ולא למתן עצות. הבקשה המדויקת שלך יכולה להיות - אנא תחזרו לדבר בלשון אני, ובואו נסו לומר איפה אתם פגשתם את הדילמה הזו ברמה האישית שלכם כמדריכים.

## לעיתים הסיפור שהמדריך מספר מציף קושי רב, כאב

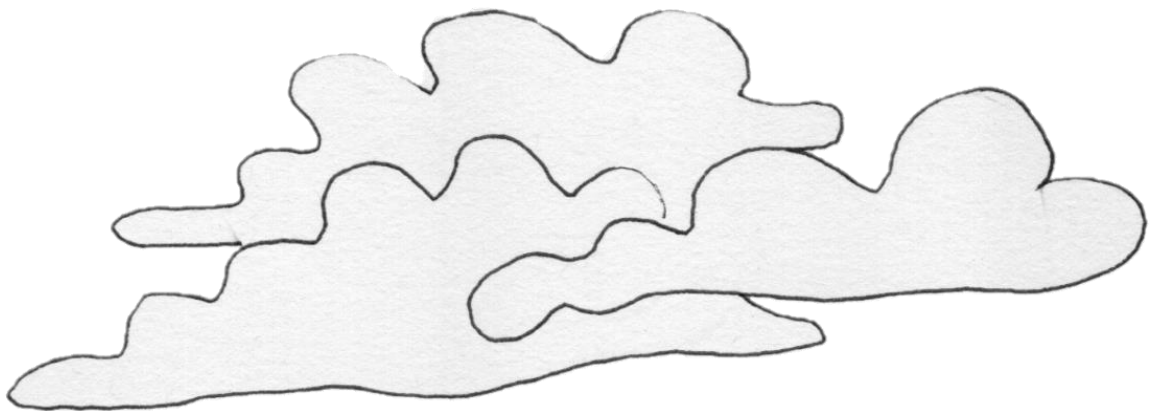
או חוסר אונים ולא דילמה. לעיתים הסיפור יכול להסתיים בבכי או באמירה "אני שבור, אני לא יודע מה לעשות". אם מדריך מוצף בכאב גדול ודמעות, הדבר הראשון שצריך לעשות הוא לשתוק, לתת לו מים, טישו ויחס אישי, ולומר לו ברגע מתאים "אני עצובה איתך ואתה מדריך מעולה ואהוב" במילים שלך. מותר ואפשרי גם לך לבכות איתו, את לא מחוץ למצב. אם המדריך יצא מהחדר, צאי אחריו, או דאגי שמישהו קרוב ילווה אותו, וגם יחזיר אותו פנימה. יחד עם זאת, כדי לא להיתקע בנקודה זו, וכדי להמשיך את זרימת השיחה ולהעמיק את הפגישה, כדאי להתאמץ ולהציף יחד שאלות או דילמות שעולות מתוך הסיפור. לעיתים הקבוצה עצמה תיקח את ההובלה קדימה ולעיתים הקבוצה תהיה משותקת מהכאב שצף ואת תהיי זו שתציף את הדילמה ותיקח את הקבוצה לשלב הבא בשיחה. לעיתים תרגישי שצריך להמתין עוד רגע ולהיות עם המדריך, ולעיתים תרגישי שהגיע כבר הזמן להמשיך.

כדאי לעשות זאת באופן הבא: לחכות מעט לרגיעה ואז לדבר לרגע בכנות ורגישות על עצמך כמדריכה שעמדה במקום דומה ולומר - השאלה או הדילמה המרכזית שעולה בעיני מהסיפור שסיפרת היא... מה דעתך? ומשם להמשיך.



## לאחר שיש סיפור ומתוכו שאלה עקרונית ברורה

במרכז החדר, כדאי לברר עם הנוכחים האם ובאיזה מובן הם גם נפגשים ונפגשות עם השאלה הזו ומה קורה להם כמדריכות ומדריכים סביבה, או לבקש שיביאו עוד זוויות ורבדים לשאלה שנשאלה מתוך התנסותם. לא צריך למהר להצעות, פתרונות וכן הלאה.

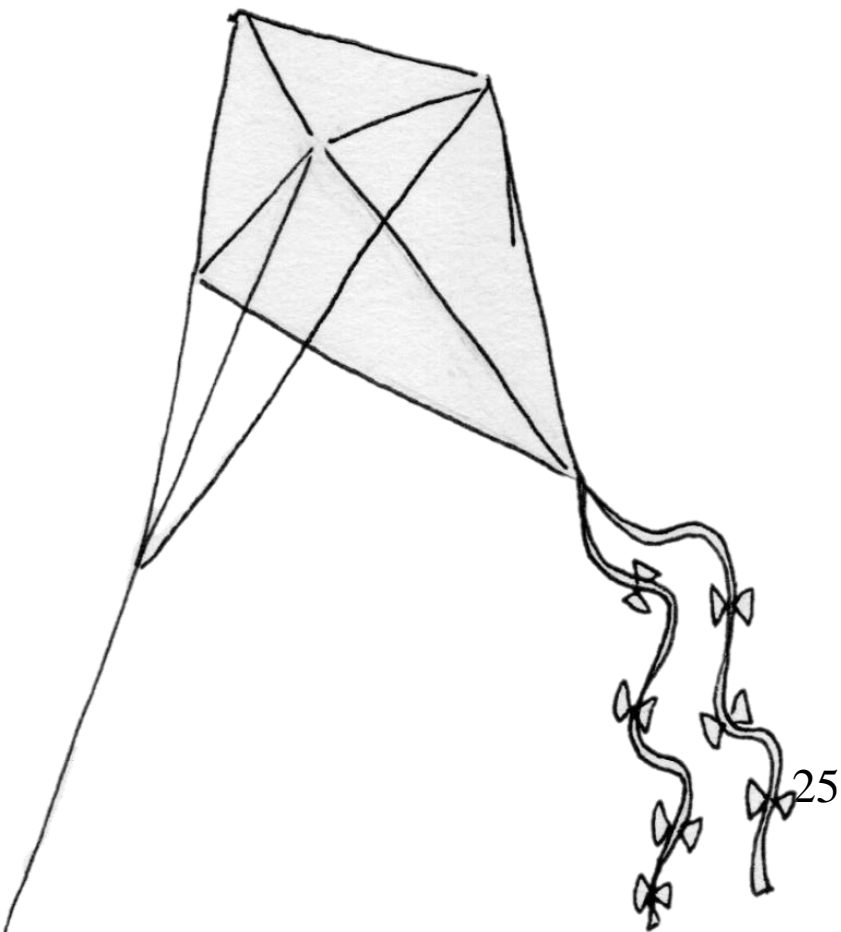




## לעיתים את יכולה לבחור באופן אחר של סיפור

סיפורים: ספרו על מקרה שקרה לכם כשאתם הייתם ילדים או בני נוער בנושא שעליו אני מדברים. ספרו מה הרגשתם, מה עברתם, איך עולם המבוגרים התייחס לכך, וכן הלאה.

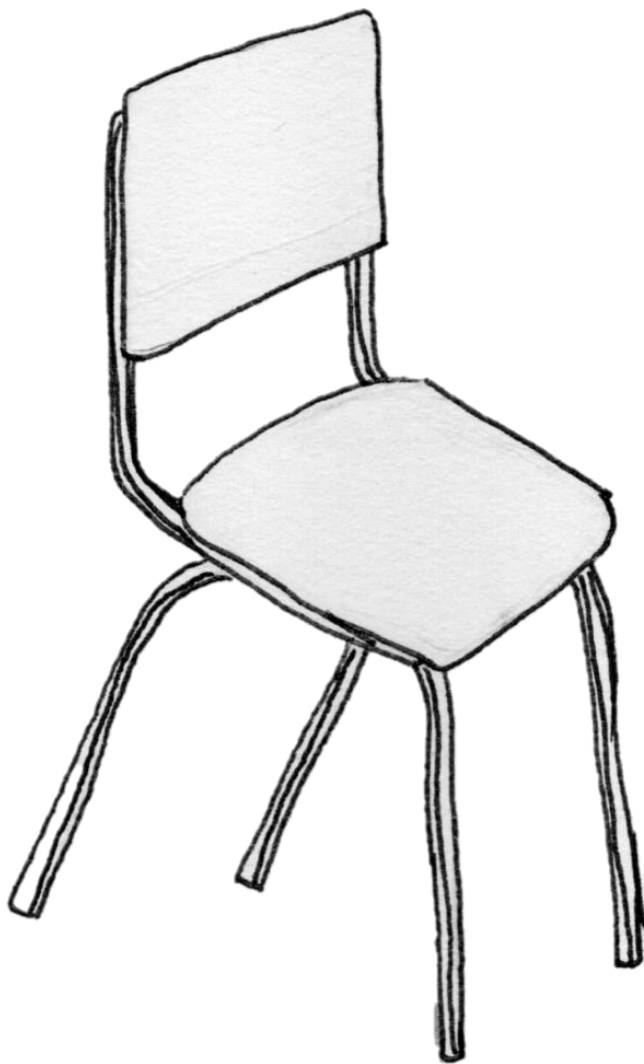
זכרי, לעיתים כאשר אנו מחזירים אנשים מבוגרים אל הילדות שלהם, הם מצליחים לרגע להיזכר בחוויה של ילדים, ובעד כמה היא עשויה להיות שונה ואחרת מחוויה של מבוגר. כאשר אנו נזכרים בעצמנו כילדים, משהו עשוי לנוע ולהעמיק באופן שבו אנו תופסים את הילדים שאותם אנו מדריכים ומדריכות.



**בכל** קבוצה שתדריכי יהיה לפחות מדריך אחד שיביע

קושי והתנגדות לעצם המפגש והשיתוף. ההתנגדות יכולה לבוא לידי ביטוי במגוון צורות; שתיקה רועמת, אי הגעה, הערות מורידות, פקפוק בכך כמדריכה וכן הלאה. בשונה ממפגשים לימודיים פורמליים, אקדמיים או פדגוגיים, לא ניתן לקיים מעגל אינטימי ורגיש עם התנהגויות מסוימות של מדריכים, משום שדרושה מידה מינימלית של שותפות ונוכחות מסבירת פנים כדי להרגיש ביטחון לשתף בקשיים, פגיעות או דילמות. אם עולה התנגדות מורגשת שמעכבת את המעגל, מחובתך להתמודד עם העניין עוד בראשיתו. דברי עם אותו מדריך ונסי לברר מה יכול לסייע לו להשתתף. לחילופין, הקבוצה שאת מדריכה לא יכולה בשום אופן להיות חובה פורמלית שמחנכים ומחנכות נדרשים להיות בה מתוך ציווי חיצוני וללא בחירה. כבר במפגש הראשון, הדגישי את העובדה הזו. אנשים שלא מעוניינים בתהליך לא צריכים להשתתף בו ממקום של הכרח. בקבוצות בהן התעוררה

התנגדות משמעותית כדאי לעצור ולברר יחד עם הקבוצה לאן  
והאם ממשיכים מכאן.



## **מבנה קלאסי של פגישת מדריכים יכול להיות:**

מה באנו לעשות ותזכורת על הסטינג והכללים.

סיפור או מספר סיפורים.

מהי הדילמה? מהי השאלה שנרצה לעסוק בה יחד מתוך הסיפור?

היכן אתם פוגשים את השאלה הזו בתוך מלאכת החינוך שלכם?

לא עצות אלא שיתוף במבוכה ובמסע. שיחה משותפת.

מילים שלך - מהו הכיוון שאת מציעה לאור כל ההתייחסויות

שעלו, הגדרות ומושגים שחשוב לך להכניס לשיחה, הצעות

ואפשרויות.

המדריכים מתייחסים - קשיים שעולים, שאלות או הסכמות, מה

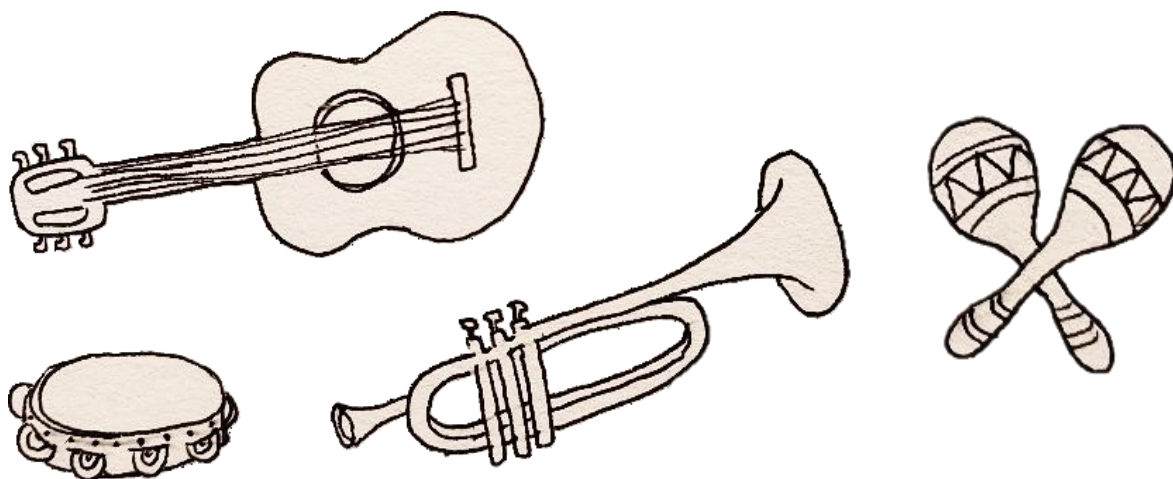
זה ידרוש ממני כמדריך, היכן זה משמח וממה אני חושש.

חזרה לסיפור הראשוני של המדריך וסגירת המעגל שנפתח - מהי

הדרך שבה כדאי להתקדם.

**עוד** קולות. לעיתים בתוך השיחה ידברו רק חלק

מהמשתתפים. לעיתים אפילו חלק קטן. גם אם השיחה שוטפת ומעניינת, לעיתים קרובות חשוב לעצור ברגע מסוים ולבקש שעוד קולות יצטרפו לשיחה. גם אם ברגע הראשון נדמה שעצרת את השטף הספונטני, לאחר כמה דקות יתברר במרבית המקרים שהקולות הנוספים הביאו רבדים חדשים לשיחה ובעיקר יצרו מחדש מעגל ומפגש ולא דוברים ומאזינים. לעיתים שתיקה היא פסגה של דו-שיח ונוכחות ולעיתים היא פשוט ויתור על מה שנתפס כמאבק להישמע בתוך שטף מהיר של דוברים. כדאי גם לשים לב להיבט המגדרי כאן.



**עצור**. עצרי. רגע. זה חשוב מאוד. בואו נתעכב על מה

שאמרת. וואו. מעולה. נקודה נהדרת! לעיתים קרובות הדרך הטובה ביותר ליצור מסר חזק ובהיר בחזר או להביא שאלה נוקבת היא להקשיב בתשומת לב למה שהמדריכות אומרות ולעצור כאשר יש אמירה שמרגישה לך (בגוף) חשובה, יפה, מדויקת. את לא חייבת לומר את הכל. לעיתים את סדרנית של מילים וסיפורים. לעיתים את טוש מרקר שמסמן משפט מכונן שאמר מדריך. לעיתים את סימן שאלה. התפקיד שלך הוא בעיקר להאיר נקודות שעולות ולתת להן במה ומקום. חלק מהפנינים מתביישות לצאת וצריך לתת להן מרחב. לחילופין, כאשר מדריך אומר משפט מקומם בעיניך, או משפט שמבטא בעיניך טעות יסודית במלאכת ההדרכה, כדאי לעצור אותו ולבקש להתעכב על מה שנאמר. זהו לא ריב, אלא עימות בריא עם תפיסות ומחשבות והוא חיוני ללמידה של המדריכים והמדריכות. אנא זכרי שכאשר דברים בעייתיים נאמרים לא ברמת רגש אלא כהנחת יסוד מקצועית, אם אינך עוצרת את למעשה מאשרת את הכיוון. גם

אם תאמרי אמירה עדינה כגון "על מה שנאמר כעת אני רוצה לשים סימן שאלה ונדון בכך בעתיד" עשית דבר חשוב ולא עיכב את רצף המפגש.

**כמעט** כל מדריך ברגע כזה או אחר יתאר במהלך דבריו או הסיפור שלו מצב של חניך מזווית מבט טיפולית, יתן אבחנה נפשית של החניך שהוא שמע או נתקל בה, או לחילופין יביע דעה לפיה הדבר המרכזי אם לא היחיד שאותו חניך זקוק לו הוא טיפול נפשי. כך או כך, בנקודות כאלו כדאי לעצור ולהזכיר שאנו, מדריכות ומדריכים, איננו אנשי טיפול אלא אנשי חינוך. אומנות המלאכה החינוכית שלנו נוגעת ביחסים ובדרך שאדם עושה בחייו החברתיים ויש לנו המון מה לעשות סביב מצבים של מצוקה, אך אנו רואים זאת מהזווית החינוכית ולא הטיפולית. לב העיסוק שלנו הוא בנסיבות חיים ושינוי שלהן ולא בטיפול בנפש הפרט. אנו אמונים על מה שבין היחיד והעולם, ולא על אבחון נפשו של היחיד. ראוי להזכיר תמיד שאנחנו

עקרונית בעד טיפול ולא נגד, אך אנו מבקשות לעמוד קודם כל במפגש המדריכים שלנו על מה אנו יכולות לעשות כמחנכות, ולא כמטפלות. בהמשך לכך, ראוי להזכיר שמקצוע ההדרכה כיום נמצא בשפל חסר תקדים לבטח אל מול מקצועות הטיפול, ועל כולנו מוטלת מחויבות פוליטית וערכית לחזק אותו.

## **לעיתים** קרובות בתוך שיחה או לאחר סיפור, כדאי

לבקש מהמעגל או מהמדריך שסיפר שינסו להביט על המציאות או על המקרה שתואר דרך מבטו של החניך. כיצד הוא, החניך, חווה את הדברים? אם היינו שואלים אותו מה היה אומר? לעיתים קרובות יש פער גדול בין התסכול של המדריך סביב התנהגות מסוימת של אותו חניך ובין התחושה המוצקה של החניך שהוא נמצא בהתקדמות ובמקום טוב. להביא את מבטו של החניך הוא סוג של תרגול באומנות ההקפה החינוכית. זוהי הזדמנות למעגל להתנסות בכך במשותף. זהו תרגול מלמד מאוד.



## לעיתים מדריך יספר סיפור על קבוצה או על חניך

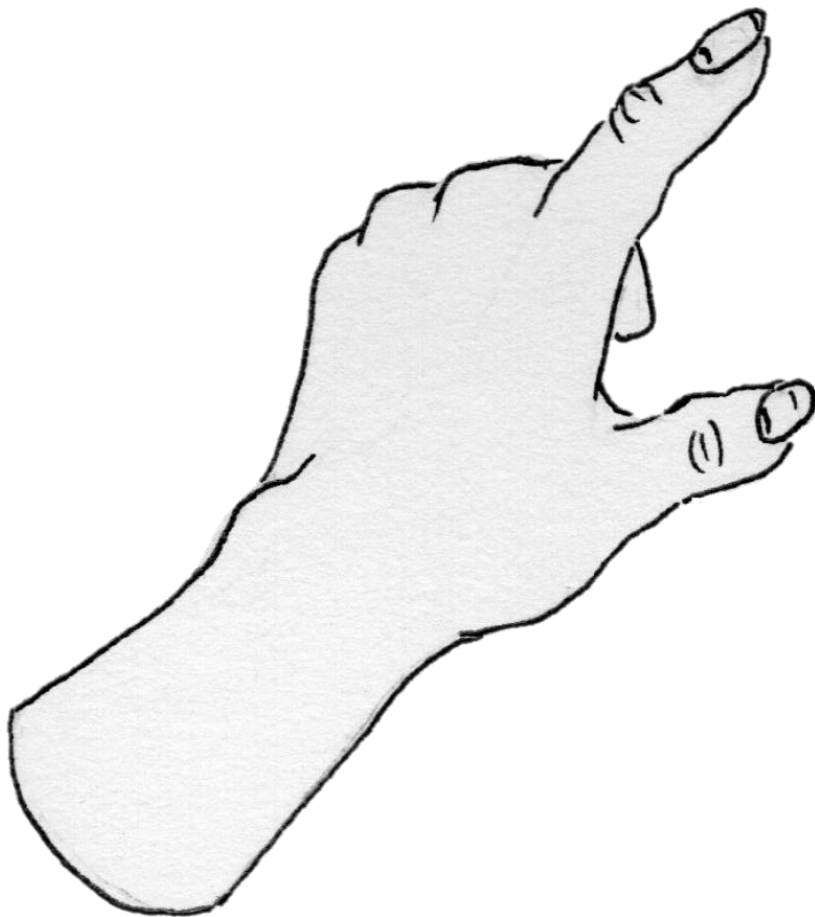
שלכאורה תקועים באותה נקודה כבר זמן רב, לא מתקדמים ומצבם לא משתפר או אפילו מחריף. סביב נקודות של קיפאון בתהליך אך למעשה סביב כל שאלת ההתפתחות שחניכים וחניכות עושים, כדאי מאוד להזכיר למדריכות ומדריכים שקיים רצף ארוך, לעיתים של שנים, שבהן מתקיימת תנועה משמעותית של החניכים והחניכות. כדאי לחזור לעבר, לציין נקודות מפעם, ולנסות לראות את ערכה של הדרך שנעשתה, גם ובמיוחד אם ההווה קשה. ההשלמה המתחייבת לכך היא להראות לחניכים בכל דרך שהיא את התהליך וההתקדמות שהם עשו, להדגים זאת דרך סיפורים, זיכרונות, תמונות, יצירות, תהליכי למידה וכן הלאה. רוב החניכים חיים בהווה, הם לא זוכרים עד כמה הם היו קטנים, חסרי ביטחון ובודדים רק לפני שנה או שנתיים. הדרך שעשו נסתרת מעיניהם, וחשוב לספר אותה, שוב ושוב.



## לעיתים הקבוצה שאת מדריכה תעיר ותשאל מדוע אנו

עוסקים בהרחבה בנקודות של כישלון, קושי ומצוקה, ולא מדברים על ההישגים ועל ההצלחות הרבות והמשמעותיות. זוהי אמירה שתשמעי לבטח גם מהרכז או המנהל. האמירה הזו מבוססת על ההנחה שבמציאות החינוכית המתסכלת, צוות חייב להיות במצב של תפקוד גבוה ומצב רוח חיובי, והדיבור על קשיים עשוי להחליש. בנקודה זו ראוי יהיה להזכיר ולומר במפורש שמטרה מרכזית במפגשים איתך היא הגברת הכוח, התקווה והמשמעות ולא הפחתתה, ושלבן בוחן משמעותית היא האם אנשים יצאו מהמפגש עם יותר כוחות, תקווה ומשמעות או עם פחות. אם הם יצאו עם פחות - אכן היתה בעיה במפגש. ואילו לשאלת העיסוק בנקודות של קושי - הן נועדו להאיר שוב ושוב את מה שנמצא מעבר למידי, להציע תיקון היכן שנשברנו, להתפתח ולצמוח היכן שאנו עדיין לא יודעות ויודעים, במקום הרענן שבו מתגלות אפשרויות חדשות. זהו מעשה של שחרור,

וכשהוא נעשה כהלכה, התחושה המתקבלת היא של תנועה  
מבורכת אל מקום נכון, סיפוק ובהירות.



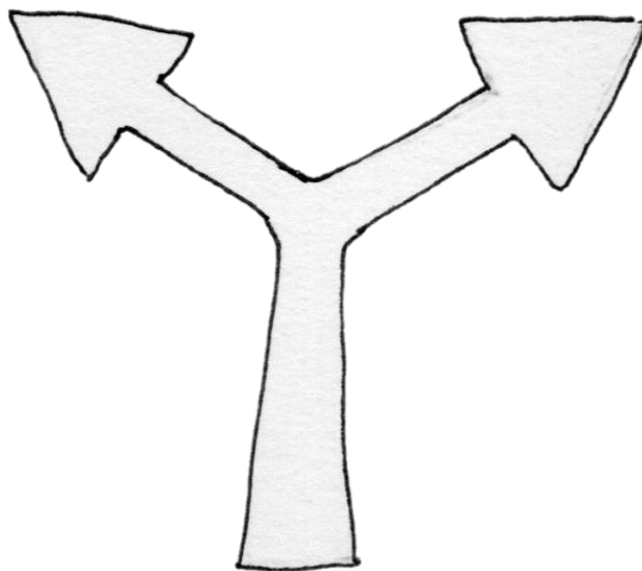
## לעיתים תרגישי במהלך פגישת מדריכים שמצופה

ממך לומר משהו חכם, מחדש, מחדד, מעין תשובה קוהרנטית ומסודרת לשאלות שעלו. זוהי חוויה שעשויה להיות מלחיצה ואפילו לעורר חרדה ברגעים מסוימים. בנקודות כאלו את עשויה לחוש שהפסקת להקשיב לנוכחים ואת עסוקה כל כולך בניסיון לנסח לעצמך מה תרצי לומר. ברגעים אחרים את עשויה לחוש שיש לך הרבה מאוד מה לומר אך כשאת מגיעה לבטא זאת במילים, החדות נעלמת ואת חוששת שאיבדת את מרכז העניין. כך או כך, כאשר את מרגישה שהגיע הזמן בתוך המפגש לצאת מאזור השאלות והחוויות אל כיוון וברגע הזה אין לך מילים מדויקות, את יכולה תמיד לומר את המשפט הבא: יפה, פתחנו לעומק את הנושא. כעת, בזמן שנותר לנו אני מבקשת שנתמקד ביצירת כיוון בהיר והצעה ברורה לאופן שבו נרצה להתייחס לדילמה שעלתה פה.

גם אם ההתחלה תהיה מעט צולעת, בשלב מסוים המדריכות והמדריכים יגבשו כיוון מסוים ויציעו דברים. אם השיחה עד כה

היתה בכיוון הנכון, ההצעות שיעלו יהיו פוריות. יתכן שהן ידרשו ליטוש, אבל יוצר כיוון. אנא זכרי, את לא אחראית על האמת ולא האחראית על הפתרונות.

הצעות ורעיונות שמגיעים מהמדריכים לעיתים טובות ומדויקות בהרבה מכל מה שנוכל לחשוב עליו. כאשר תעלה הצעה או התיחסות חכמה ותרגישי שהיא מדויקת, חזקי אותה.



**כיוונים מרכזיים שתוכלי להציע שוב ושוב בתוך מפגשי**

**מדריכים:**

**ללכת** אל החניכים. שוב ושוב תגלי עד כמה קשה

למדריכים ללכת אל החניכים, בניגוד לפעולה של להביא את החניכים אלינו, אל המסגרת, הנורמות, התרבות והכללים שלנו. במובן מסוים, רוב מה שתמצאי את עצמך אומרת באופנים שונים מבוסס על ההצעה לצאת מהמוכר והידוע לנו וללכת אל עולמם של החניכים. שם המדריך מתבקש "להתארח חינוכית" וליצור פעולת הדרכה שנובעת מתוך המפגש בשטח הפיזי או התרבותי-שפתי של החניכים. ללכת אל החניכים היא פעולה רדיקלית בבסיסה, מערערת, ושומטת את בסיסי הכוח הרגילים שיש בחינוך השמרני. יחד עם זאת היא איננה שמיטה של תפקידי כמדריך. להפך. אני מדריך טוב יותר בכך שאני מאפשר לעצמי להתארח בעולם של חניכי ומתוך הקשר שנוצר ביני ובינם שם, אני מסוגל להדריך באופן חדש שלוקח בחשבון את זווית

ראייתם, חכמתם ומצוקותיהם. זוהי למעשה פעולת ההקפה שבובר מדבר עליה, לפעול מתוך נקודת המבט של החניך, מבלי לזנוח את נקודת המוצא שלי כמדריך. ללכת אל החניכים אפשר גם בתוך שיעור בכיתה, בחצר בית הספר, בהפסקה, בגן הילדים או בפעולה בתנועה. זוהי תנועה ומיומנות שברגע שרוכשים אותה ניתן לממש אותה במרחבים רבים. הדרך היעילה ביותר ללמוד אותה מיסודה היא בהדרכת רחוב, אך גם מחנכת בבית ספר יכולה ללמוד זאת אם תפעל ברוח מסוימת; תהליך הכרות טוב, הקמת קבוצה ושיחה פתוחה עמה, הקמת צוות קבוצה עם חניכים, בניית תהליכי למידה יחד עם חניכים, חונכות אישית, הדרכת חצר, מסע עם חניך וכן הלאה.

**לבחור** מחזש בחניך ובקשר איתו. לראות אותו באור חדש. תקלות וקשיים רבים נובעים מאופן ראייה מסוים שהמדריך אימץ או נקלע אליו. לעיתים קרובות תמצאי את עצמך מציעה למדריך לבחור באופן ראייה חדש, שיאפשר לו התחלה



מחודשת עם אותו חניך או אותה קבוצה. לעיתים תרגישי שאותו מדריך זקוק ל"תחנת יציאה" בהדרכת אותו חניך וכדאי להחליט מחדש על עצם ההדרכה שלו. כך או כך, החידוד כאן נוגע לראייה עצמה כקודמת לשלל הפעולות שייעשו בהמשך. אופן ראייה מוגבל או שלילי של מדריך יכול להתבטא במגוון צורות; חוסר הכרות, חוסר הערכה לחניך, חוסר אמונה בחניך, שיפוט יתר וביקורת ועד לרתיעה מוחלטת מהחניך וסלידה ממנו. שינוי הראייה או תיקונה מתאפשר דרך היכולת לספר עוד סיפור על אותו חניך ובשלב הראשון להצליח לראות מורכבות של גם וגם. כלומר - החניך עדיין בלתי נסבל בעיני אבל הוא גם אחראי, חבר ומקסים ברגעים מסוימים. חלק ממה שתציעי שוב ושוב יגע בתהליכי הכרות מחודשים ובמאמץ מודע לגלות עוד חלקים וסיפורים בחייו של החניך שהמדריך יכול לבנות מתוכם ראייה מחודשת. כדאי לזכור. מעבר לכל מה שהמדריך יגיד או יעשה, החניך יזהה בעיניו ובמבטו של המדריך את לב העניין.

## ליצור תהליך למידה אישי או קבוצתי בנושא מסוים

שעלה מתוך המפגש החינוכי והחברתי. חומרים משני מצב רוח. הזרה וחרם. גזענות. מיומנות חברתית. פגיעה עצמית ומחשבות אובדניות. אלימות. חיים ומוות. כמעט בכל נושא טעון שיעלה כשאלה - כיצד אנו אמורים להדריך כאן? תמצאי את עצמך מציעה למדריכים לפתוח במסע למידה עם עצמם וחשוב מכך - עם החניכים, שנוגע למחקר משותף של אותו נושא בחיי החניכים והחניכות והמציאות. חשוב מאוד שנזכור שאנו לא אנשי טיפול. אם כן, כאשר מדריך מתבקש לצאת לתהליך אישי או קבוצתי עם חניך בנושא סמים או אלימות, מה הוא בעצם אמור לחפש? התשובה היא תהליך הדרכה ולמידה הדדית של הנושא מזווית חברתית.



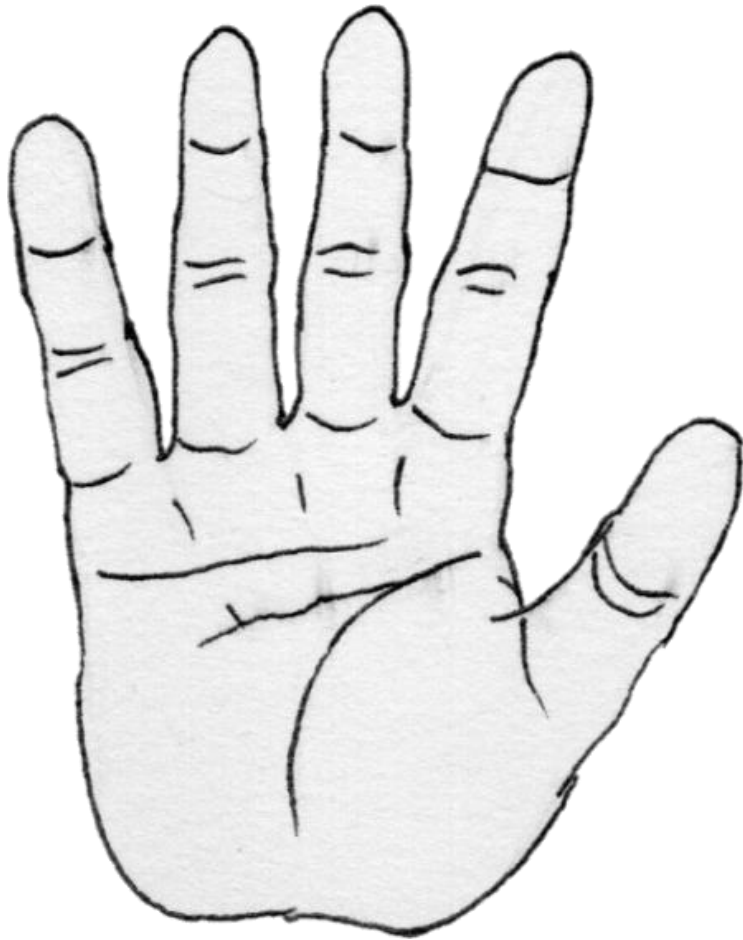
## ללמוד יחד נושא כזה במספר מפגשים היא אולי

הביטוי העמוק ביותר לחינוך דיאלוגי ברוח שעליה דיבר פאולו פריירה. החניכים שותפים לתכני הלימוד ואופי התהליך, וכך מושג אותו תהליך משחרר והדדי ששמו הוא דיאלוג ומטרתו חיזוק האנושיות. בנקודות מסוימות תהליכים כאלו יכולים להוות בסיס לריכוך מצבים שנראו בלתי פתירים עם חניכים מסוימים ועם קבוצות מסוימות.



## לעצור. להגיד לא. עד כאן. אני לא מוכנה לזה. לבקש

עזרה. לעיתים קרובות תמצאי את עצמך מעודדת את המדריכה לעצור. נדמה שבשדה החינוך הפעילות היא אינסופית והיומיום חזק מכל. ועם זאת, לעיתים הדבר הנכון הוא לעצור ולומר עד כאן. עצירה עם קבוצה על אירוע קשה של פגיעה שהתרחשה. עצירה עם חניך שהתחושה היא שאיבדנו מגע, קשר וחיבור אליו. ועד עצירה כללית ודרמטית של מכלול הפעילות לאחר נקודה משברית שדורשת העמקה. העצירה מתחילה באמירת לא. אני לא מוכנה להמשיך כך. ותוכנה הוא כן. מה הם כל הדברים שאנו צריכים לעבור ולשפר כדי לתקן את מה שנפגע כמיטב יכולתנו. עצירה טובה מאפשרת התמודדות עומק, הדרכה ראויה ומפגש מרפא ומחזק. חוסר בעצירה מוביל להתרגלות לבלתי סביר, להשלמה עם עוול, להשחתת האמון החברתי והאמון בחינוך, גם של חניכות וחניכים וגם של מדריכות ומדריכים.



## לצאת ליום כיף. למסע. להרפתקה משותפת. לעיתים

מדריכה צריכה לצאת מבית הספר אל מרחב ניטרלי ולפגוש שם את החניכה שלה, פגישה חדשה, מרעננת, שונה. לעיתים חניך צריך לצאת למסע של יום או כמה ימים כדי לבחור לאן פניו. לעיתים גלידה או שוקו במרחק שתי דקות מבית הספר יכולים להתגבר על מה ששעות וימים בתוך כיתה לא יקדמו. לעיתים חניכה שנפגעה ומעל ראשה מתנוססת כותרת של פגיעה, טיפול ומצוקה, צריכה דווקא יום מצחיק ושטותי עם המדריכה שלה, כדי להיות שוב נערה, ולא מקרה או אירוע. מדריכה שבאופן קבוע יוצאת עם חניכיה לטיולים, ימים, מסעות ומפגשים כאלו עשויה להגיע למקומות של קירבה ואמון שנראים דמיוניים במבט ראשון, כל זאת בהשקעה לא גדולה, ותוך יצירת תחושת ערך עצומה למדריכה עצמה.

## להאמין שהחניכים חכמים, ללמוד מהם, לתת להם

להוביל. ללכת אל החניכים - אמרנו. צריך ביומיום למצוא דרכים רבות לעשות מהפכה שלמה באופן ההדרכה כך שהוא יערב חניכים וחניכות בכל מוקדי הדילמה וההחלטות שרלוונטיות לעתידם ולמקום בו הם מתחנכים. שוב ושוב תמצאי שאת מתמודדת עם קבעונות ועם דפוסים עמוקים לפיהם צריך להשאיר את החניכים נטולי השפעה ממשית. לכך הצדקות אינספור, החל מכך שהם חסרי אחריות, לא עקביים, טיפוליים, פריכים, מצוקתיים וכן הלאה. באופן פרדוקסלי כולם ידברו על קפיצת הגדילה העצומה מסיום יב' אל הצבא ולא יאמינו כיצד נער שאי אפשר היה לסמוך עליו בכלום הפך תוך שנה לאחראי על חיים של אנשים תחתיו או למדריך מיומן. עצוב להודות שרוב המחסומים נמצאים אצלנו, המדריכים. מתפקידך לחשוף את הדפוסים הללו ולאתגר אותם. הגיע הזמן להיפתח לאפשרות להזריק אחרת.

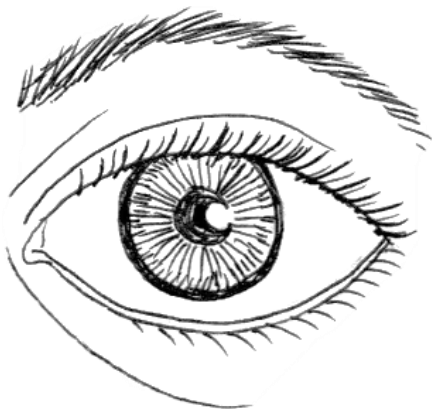
## לדבר עם החניכים במוזיקה הנכונה, בצורה כנה, כאדם,

וכמדריכה, לא חברה. חלק מסוים מהכיוונים אותם תמצאי את עצמך מעלה בפני מדריכות ומדריכים נוגעים לשפת ההדרכה ואופן השיחה בין מדריך וחניך. לעיתים תביטי מהצד על האופן שבו מדריך מדבר אל חניך ותרגישי מכווצת או מתוסכלת. לעיתים ההצעה למדריכים שנתקעו תהיה למצוא אופן חדש של תקשורת עם החניכים שלהם, ויתכן שגם עם הורים. במקרים מסוימים לא מדובר רק בתקשורת המילולית אלא בעמדה מדריכית שצריך לתקן. חוסר סבלנות כלפי חניכים, כעס או תסכול יכולים להתבטא במגוון אופנים ואינם חייבים להידרדר לזלזול, הפחתת ערך או השפלה. גם בנקודות מסובכות ובעיקר בתוך עימות עם חניך, המדריך נדרש לפתח שפה ייחודית ואותנטית. תוכלי לסייע לו בכך. בהשלמה לכך, את עשויה להיתקל בשיח לא מותאם בין מדריך לחניך או חניכה ותצטרכי להאיר באופן חד ובהיר את הבעיות שהוא מעלה. דווקא בגלל הקירבה הדיאלוגית, אסור לבלבל בינה ובין חברות.



## לראות רגעי חסד. לראות את המשמעות והאנושיות

בתוך נסיבות חיים של מצוקה. גם נושא זה קשור מאוד לראייה. תמצאי את עצמך שוב ושוב, כמעט בכל מפגש שאותו תעבירי, מבקשת מהמדריכים לאמץ מורכבות בראייתם את החניכים והחניכות שלהם. לעיתים תבקשי מהם לפתח ראייה מורכבת יותר גם עצמם וחבריהם. מדריכים שמוכרעים על ידי מצוקת חייהם של חניכים או מדריכות שנקלעות לתסכול, חוסר אונים וייאוש עקב מצבן של חניכות, יצטרכו לקבל ממך הנחיה ברורה לראות בתוך העצב והקושי גם את רגעי החסד ובעיקר בעיקר לראות את כוונתן הן, המדריכות, להרתם להיות יחד עם חניכה ברגעיה הקשים ובכך לקרוא תגר על בדידותה. לעיתים תמצאי

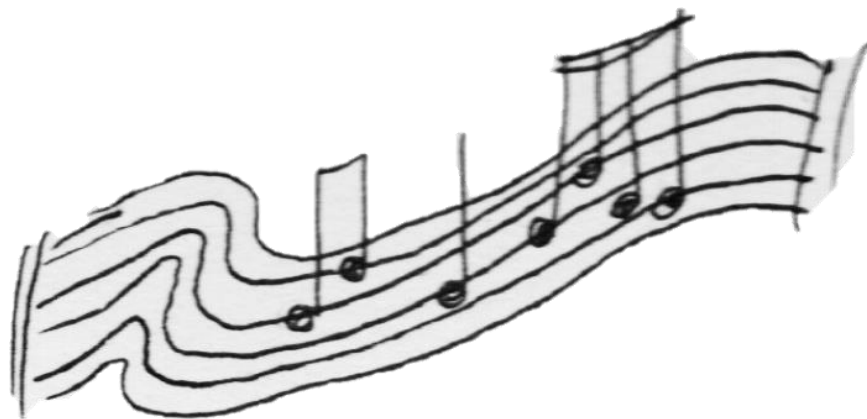


את עצמך עומדת על כך שסיפור מסוים מבטא דווקא את גבורתה, כוחה ועוצמתה האנושית של חניכה ולא את אומללותה. הבקשה לראות רגעי חסד מלמדת את המדריכות

והמדריכים להחליף את הראייה המעריכה השגרתית בראייה מורכבת יותר, שמעניקה מקום לסוד האנושי, לרוח האנושית.

## להצליח לחיות בתוך סתירות מבלי לנסות ליישב

אותן. שוב ושוב תגלי שהאופן שבו רוב המדריכים מתייחסים אל מלאכת ההדרכה מגיעה אל ראייה של או - או. עבור רובנו, סתירות הן דבר מסובך, קשה, ולעיתים קרובות מבלבל, וכולנו למדנו שכדי להתקדם צריך להכריע בתוכן. אלא שמלאכת ההדרכה חושפת סתירות עמוקות בלתי ניתנות ליישוב. כיצד לראות חניך שהוא גם אלים וגם עדין? גם אחראי וגם פוגע? גם חכם מאוד ברגע אחד וילדותי עד רמה מסוכנת ברגע אחר? וכן



הלאה. שוב ושוב תגלי שאת מדריכה מדריכים אל עבר יכולת  
הולכת וגוברת לשאת סתירות, להתרגל לחוסר וודאות, ואפילו  
להנות במידה מסוימת מהבלתי ברור. מדריך שיודע לנוע בין  
סתירות ובין ממדים שונים בגמישות, הוא מדריך מעולה.



## לבקש מהמדריכים לאמץ ראייה פוליטית. אם לא נאמץ

ראייה כזו, נהפוך עד מהרה לאנשי טיפול לא מיומנים. המדריך והמדריכה בפדגוגיה החברתית צריכים לקבל הדרכה שוטפת שמסייעת להם לחבר בין הכרותם עם החניכים ובין המציאות החברתית והכלכלית סביבם. מה שמתרחש בכל כיתה, בכל קבוצה, ברחוב ובשכונה הם ביטויים מדויקים של תהליכים רחבים, וכאשר אנו באים לתקן עוול או לשפר מצב קיים, אנו חייבות לזכור שפנינו גם אל שינוי רחב.



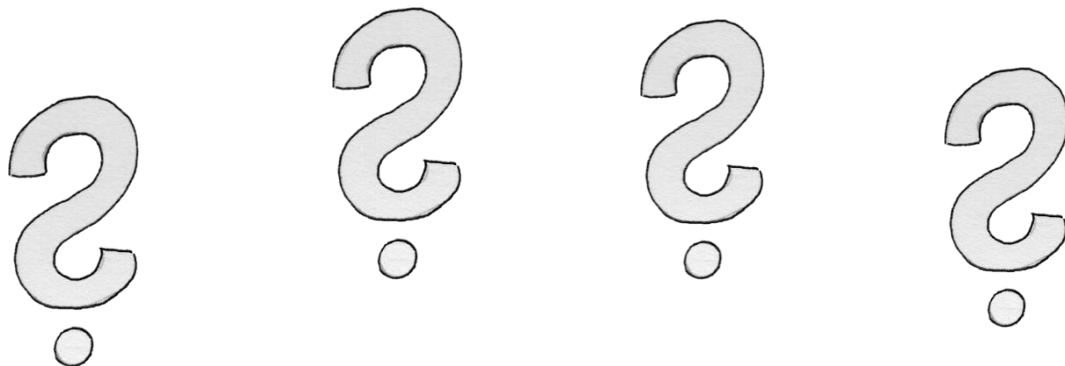
## סיוע למדריך בעת קושי:

**לעיתים** מדריך יתקשר עם מקרה דחוף, ותשמעי שהוא

מעורער או מוצף מאוד וחייב תשובות מהירות ובעיקר ברורות. אם את יודעת מה לומר לו, קדימה. ברגעים כאלו הוא זקוק להנחיה ברורה ולקול חיצוני שיתן לו מענה. אם אינך יודעת מה לומר וכיצד לכוון אותו, קחי מספר דקות להתייעץ ולחזור אליו. בכל מקרה, רק מיעוטם של המקרים דחוף ברמת הדקות הקרובות. ברוב המקרים שעולים יש טווח זמן סביר שבתוכו אפשר להתייעץ ולגבש תשובה ברורה. לא תמיד הלחץ של המדריך מבטא מצב שדורש תשובה מיידית, פעמים רבות ניתן להמתין מעט ולחשוב יחד.

## לעיתים המדריך פונה או מתקשר אליך עם דילמה או

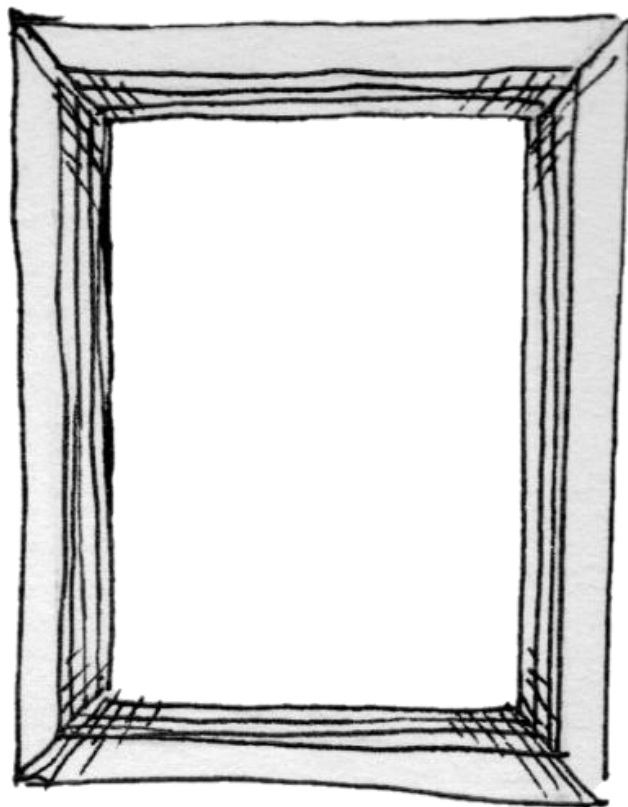
סיפור והוא כבר די יודע בעצמו מהו הכיוון שאליו נכון ללכת. במקום למהר לתת לו תשובה או הנחיה, אחרי שהוא מתאר את המקרה, אפשר לשאול "ומה חשבת לעשות עם זה?" ולתת לו את הזכות לייצר אפשרויות בעצמו, ולחזק אותו בכך. גם אם הכיוון שהוא הציע היה גולמי, אפשר לחזק וללטש אותו ולומר "אני ממש מסכימה אתך שברמה הכי מיידיית צריך..." וכן הלאה. ככל שתדריכי לאורך זמן את אותו מדריך, הוא יתקשר או יפנה אלייך לבסוף כדי לקבל את החיזוק האחרון לדרך שהחליט ללכת בה או לחילופין פשוט להדהד את מילותיו יחד איתך.



## לעיתים קרובות תחושי שהמדריך מתנגד להצעה

שעלתה ממך. אחד המופעים לכך הוא דילוג בין המושגים "אפשר", "רוצה" ו"יכול" באופן מהיר מדי, או מבלבל. הדוגמה הבולטת בכך היא הצעה שתעלה סביב תהליך מסוים לקבוצה או לחניך יחיד. יכול להיות שהמדריך יביע התנגדות ויאמר שהתהליך המוצע איננו אפשרי. חשוב לשאול בנקודה זו מה איננו אפשרי בעיניו. לעיתים מדריך חושש להתחיל תהליך מסוים משום שהוא מרגיש שאין לו את הידע או היכולת להעביר אותו. לעיתים מדריך ירגיש שהוא דווקא יכול ומסוגל להעביר תהליך מסוים אך שהוא חושש מעומס עבודה או מקשיים שיעלו בדרך. חשוב להבין יחד את מהותה של ההתנגדות ולהציע פתרונות. דרך אחת לעשות זאת היא לשאול בישירות "עזוב את שאלת היכולת כרגע, האם זה מעניין אותך? היית רוצה ללכת על זה?" ולהבטיח שבנושא הידע המקצועי את או אדם אחר שמתאים לכך יתנו את המענה. המצב המקווה הוא מדריכים שאומרים "הייתי רוצה מאוד, אבל אני לא יודע איך".

זוהי נקודה מבורכת. הפרדת שאלת היכולת משאלת הרצון מחייבת את המדריך להתמודד ולהתקדם, משום שכולנו לומדים תוך כדי התנסות, והרצון להעז חשוב מאוד לשם התחלה. כשהרצון והיכולת מסודרים במקומם, מתגלה שהרבה יותר אפשרי.





**כשהמצב** קשה ואין פתרון ברור, או כשהחלטה שצריך

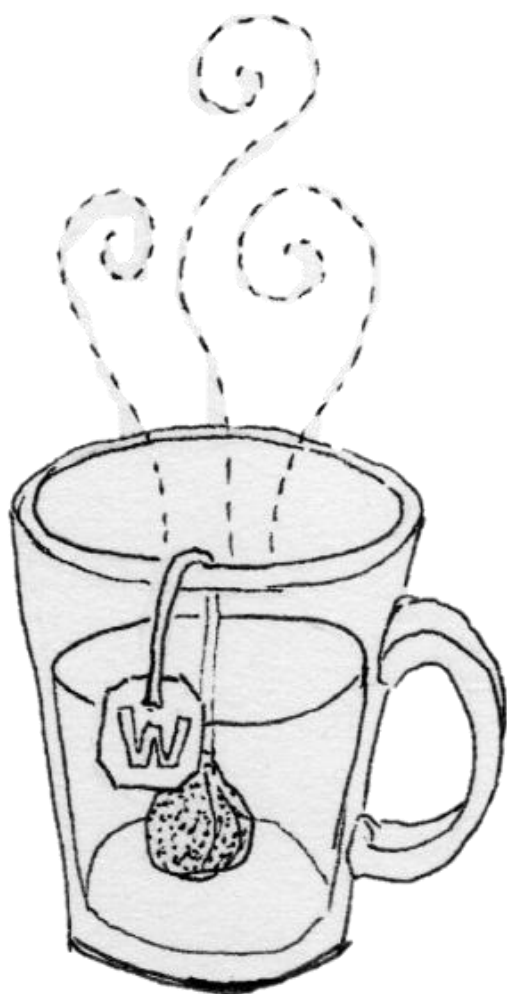
לקבל על חניך מסוים היא גורלית, לעיתים צריך להציע לתת מעט זמן. תן לזה שבוע. תן לזה שבועיים. נדבר שוב בעוד שבוע ונראה מה קרה. בינתיים נעשה את הדברים הבאים.... מצבים קשים דורשים סבלנות ולעיתים אי אפשר לקבל החלטה טובה ברגע הנתון. הרחבת הזמן יוצרת לעיתים הרחבת אפשרויות.



## לעיתים תרגישי שמדריך מסוים צריך להפסיק

להדריך. זה יכול לקרות מתוך שחיקה, מתוך חוסר יכולתו להיות מודרך, מתוך חוסר אחריות מתמשך שמסכן חניכים או צוות, וכן מסיבות אישיות, בריאותיות או נפשיות שונות. כאשר זוהי התחושה שעולה בך, אל תשתיקי אותה, גם אם המדריך נמצא בתפקוד סביר כלפי חוץ. המערכת כולה תמיד עמוסה, על סף קריסה, חסרה בכוחות אנושיים וחסרת סבלנות ומנוח. כל זה תורם למציאות שבה מדריך לעיתים צריך היה להפסיק להדריך לפני שנים נותר במערכת ולעיתים מגיע למצב של פגיעה בעצמו ובחניכים. כאשר העניין בסוף מגיע לאירוע קצה, כולם יסכימו שהיה נכון להיפרד יפה כבר מזמן. הדבר החשוב ביותר שיש לך היא תחושת הבטן, זו שהתפתחה במשך שנים של ניסיון. הקשיבי לה, והעבירי הלאה את עמדתך לכל מי שמקבל החלטות בעניין. גם אם לא יקרה משהו מיד, לפחות ידלקו כמה נורות אזהרה ויתכן שתימנע פגיעה חמורה. אם את חלק ממעגל מקבלי ההחלטות על אותו מדריך, על אחת כמה וכמה באחריותך להאיר

באופן ברור את המצב ולדרוש שיתקיים דיון רציני ומהיר בנושא. לעיתים קרובות, אם מתעוררים בזמן, אפשר לבנות תהליך בחירה מחדש לאותו מדריך, שייטיב עם חייו.



## לעיתים מדריך יספר סיפור שמתאר מציאות קשה עד

בלתי סבירה דווקא בתחום שעליו אנחנו אחראיים כמחנכות ומחנכים, לדוגמה סיפור שעולה ממנו רשלנות של המסגרת החינוכית, חוסר אחריות או חוסר מקצועיות שגרמו לבעיה או אפילו לפגיעה בחניכים וחניכות. אנא זכרי, שתפקידך הוא להאיר, לעיתים באופן חד וברור, נקודות כאלו ולדרוש, גם מעצמך וגם מאחרים סביבך את שיפורן ותיקונן. לאחר סיפור כזה אל תהססי לומר "אתה מתאר מציאות בלתי סבירה בעיני וחייבים לתקן אותה". לעיתים תעלה בכך או בחדר תחושה של מבוכה או חוסר נעימות ורצון טבעי לאזן את הקשיים שעלו בעזרת סקירת המקומות בהם אנחנו טובים ויפים. זה לא יתרום לשיפור המצב אלא לקיבועו והנצחתו. שימי לב לנקודה חשובה. כאשר הכוונה החינוכית היא נכונה, כנה ורצינית, גם אם התרחשה פגיעה עקב נסיבות מסוימות או אפילו טעות נקודתית, צריך לתקן את הטעות אך בעיקר לחזק את המדריך והצוות שחשים אשמה גדולה. אך אם את מזהה טעות בבסיס הכוונה,

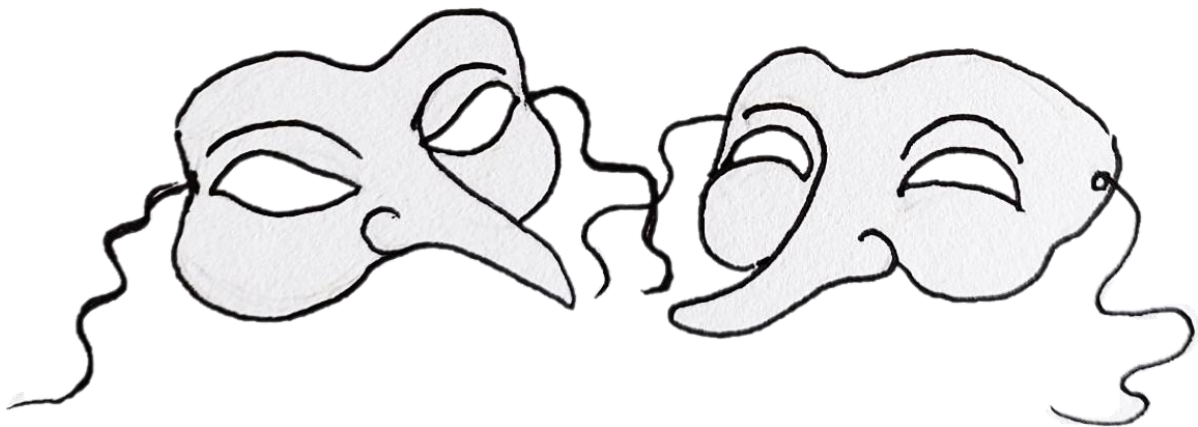
רשלנות, מריחה, איבוד כיוון או חוסר אחריות, הרי שחייבים לעצור ולהביט בבהירות על כך, ולדרוש תיקון ושיפור, גם אם זה לא נעים, מטלטל או קשה.

**כאשר** את מדריכה זוג מחנכים, צוות מדריכי קבוצה או שכבה של מספר מחנכים של אותם חניכים, יש סיכוי סביר שתזיה מתח או קושי ביחסים ביניהם, לעיתים ברמה שמקשה לדבר ולהיות יחד. לחילופין, חלק לא קטן מהשיחות הדחופות, הכואבות והקשות שתקבלי ממדריכים יגעו דווקא ביחסייהם עם שותפים להדרכה ולא בהכרח בדבר מה שאירע עם החניכים. גם אם תבחרי לעסוק בכך באופן ישיר, אנא זכרי - לב העניין הוא המפגש החינוכי ושלום החניכים, ולא תהליך התפתחותם או קשייהם של המחנכים עצמם במערכות היחסים הבוגרות שלהם. החניכים אינם מתודה לשיפור עצמי של המבוגרים או לתיקון יחסייהם אלא הפוך - חובה על הצוות לתקן את יחסיו ולשפר את

התקשורת למען הכוונה העמוקה לחנך כראוי ולהוות ביחסיהם ביטוי והגשמה לערכים עליהם אנו מדברים. צוות שרוב יומו עסוק במתחים אישיים פוגע בפועל בתפקידו וחניכיו. כאשר את מדריכה, רוב השיחה חייבת להיות על החינוך ועל המפגש עם החניכים. מדי פעם אפשר להתייחס גם ליחסים בין המבוגרים, ותמיד טוב יותר לעשות זאת דרך הדיבור על חינוך והדרכה והיכן יש קושי בינינו שם, ולהמעיט כיוון של טיפול זוגי קלאסי.

**בכל** קבוצה שתדריכי, תגלי שאנשים נשאבים לעיתים שלא ברצונם לתפקיד חברתי יחסית מוגדר. המדריך שמרצה אותך, המדריך המתנגד, המדריכה השותקת, המדריך חסר הטקט, המדריכה שהמעגל פורק עליה מתח או תסכול, המדריך שחוששים מתגובתו וכן הלאה. ככל שהקבוצה תמשיך את דרכה, חלק מעבודת ההדרכה שלך היא להניע אנשים למקומות חדשים, לחשוף דפוסים ולהציע עוד אפשרויות מבט. בקבוצות ותיקות שיש בהן מידה רבה של ביטחון אפשר להציף את התפקידים

החברתיים באופן ישיר ולבקש מהמעגל לעשות עבודה מודעת על להגמיש את היחס. כלפי תפקיד אחד שכמעט תמיד נתפס דווקא על ידי מדריכה או מדריך חלש - השעיר לעזאזל, הקורבן התורן או המשפך דרכו הקבוצה מפנה את מתחיה הפנימיים - אסור לקבל זאת בשום אופן. זוהי הדרך המהירה להשחתת הקבוצה והשיחה. כאשר דבר כזה קורה, עצרי את השיחה ואמרי בקול ברור שמה שמתקיים כאן כרגע לא מקובל עלייך.



**כאשר** מדריך נמצא במצב שבו הוא רואה רק דרך אחת

לפניו שמובילה למטה, כאשר הוא נמצא בראיה של או-או, ובעיקר כשהוא חסר ביטחון ונאחז במוכר, ואת מרגישה שהוא לכוד, אין טעם להביע התנגדות לאמירותיו ועמדותיו. כדאי לומר: אני רוצה להציע אפשרות נוספת, ואחר כך אפשר יהיה לראות מה נעשה. אפשרות נוספת מתקיימת לצד, ולא סותרת או מכניעה את הדפוס הקיים. עצם קיומה הוא כבר מעשה משחרר. יתכן שהמדריך יתנגד לאפשרות שהעלית או יטען שהיא בלתי אפשרית במציאות. על כך אפשר לבקש שנהיה לרגע בדיבור כללי, ברמת הדמיון או ברמה העקרונית, כדי לרכך את ההתנגדות. מדריך שיסכים שהאפשרות שהעלית מעניינת ברמת העיקרון, כבר עשה צעד קדימה. מדריך שגם לאחר מאמץ רב מסרב לקבל אפשרות נוספת יצטרך להתמודד עם כך שיתכן והוא לא יוכל להמשיך להדריך את הסיטואציה הנדונה או את החניך המדובר.



## לעיתים את, המדריכה, תגלי שדברייך, תכנם, או

אפילו טון הדיבור שלך פגע באחד המשתתפים. תמיד כדאי לבקש סליחה על הפגיעה ולהביע צער על העלבון. מאידך, ברוב המקרים יתגלה שהפגיעה או העלבון קשורים לדפוס מסוים או קושי שאותו מדריך חש והוצף במפגש שלו איתך או דרכך מולו. מבחינה זו תוכלי להתנצל על הפגיעה או הכאב, אך לא כדאי לוותר על מה נחשף ומדוע התעורר הכאב או העלבון. רק במיעוטם של המקרים (בהנחה ולא נכנסת לחדר במטרה להעליב מישהו) אין עניין עומק. כדאי לזכור שלעיתים קרובות מידה בריאה של ערעור היא חיונית, כאב במידה נכונה הוא חבר, והצמיחה לא יכולה להתרחש אך ורק בתחום הנעים והנוח. סוג אחד של פגיעה ועלבון מחייב אותנו במיוחד, והוא נוגע למדריך שחש שאת לא מעריכה אותו באופן עקבי או מתנגדת אליו ולמה שהוא מביא. אם זה העניין, והמדריך צודק, כדאי לעצור לרגע ולחשוב מה עושים ואיך את מצליחה לשנות מבט.

## חלק מהמדריכות והמדריכים שתפגשי בדרך, שופטים

ומודדים את עצמם על פי מעשים, הישגים או נפילות של חניכים. זוהי ראייה שמובילה לאומללות רבה. באופן רחב יותר, הם אומדים עד כמה הם מדריכים טובים וראויים על פי התוצאה (של החניך) ולא על פי הכוונה (של עצמם). מכאן קצרה הדרך לתסכול וייאוש. מה יגיד אותו מדריך שלמרות הדרך הארוכה והיפה שעשה עם חניך, אותו חניך פגע בעצמו? כאשר את מזהה את הדפוס הזה, עצרי, והחזירי את המדריך להביט בכוונה העמוקה והאחראית שלו כלפי החניך. אם הוא מעוניין לאמוד את עצמו, שם המקום הפורה יותר לכך. אם מתעוררת בעיה ברמת



הכוונה של המדריך, אפשר לטפל בה באופן ישיר, לדוגמה דרך הצבה של יעדים למדריך סביב אופן המפגש שלו עם החניך.

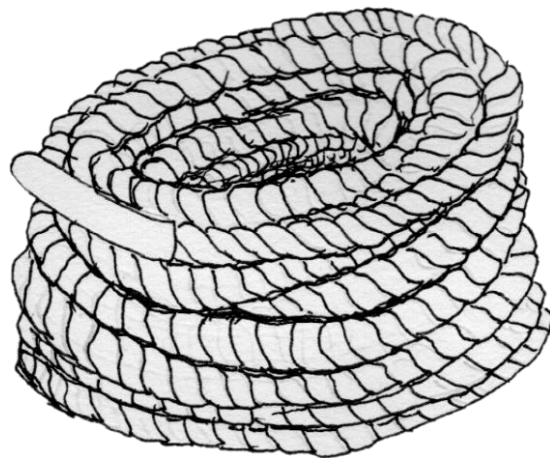
## **במהלך** הדרך תיתקלי לא מעט במדריכים שהתעייפו.

אין קשר הכרחי בין אורך הזמן שבו הם הדריכו לבין דפוס זה. גם מדריך בשנתו השנייה יכול להיות עייף ומותש. זכרי שאת לא אשת טיפול ולא מאבחנת דיכאונות או קשיים נפשיים. מבחינתך, מדריך עייף הוא מדריך שאיבד את הנתיב הדו-שיחי המחיה בינו לבין החניכים והחניכות, ומלאכתו, אומנותו, יצירתו, הפכה לעבודה זכאנית ולעיתים מייסרת. כאשר אנו רואים את זה כך, יש אפשרות לסייע לאותו מדריך. הדרך הטובה ביותר לכך היא להחזיר אותו לחונכות אישית עם חניך שבה המפגש הממשי והדו-שיחי נוכחים בהישג יד. לשם כך לא טוב לבחור את החניך הקשה ביותר, אלא דווקא חניך שהמדריך יכול להרגיש גם קירבה אליו וגם משמעות מיידית בהדרכתו.

## **לעיתים** מדריך מפסיק להאמין בחניך, ולעיתים הוא

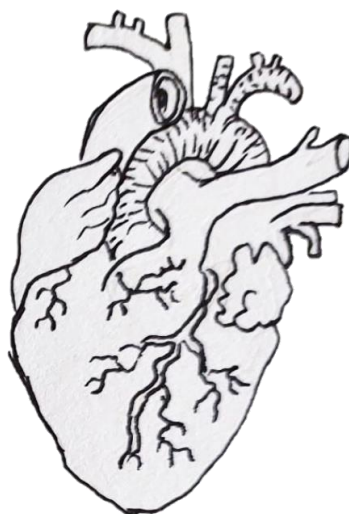
מפסיק להאמין בכוחו של המפגש החינוכי לחולל שינוי מיטיב

כלשהו. כאשר מדריך נמצא במצב כזה, אין טעם להציע הצעות פרקטיות, לבנות עוד תכנית אישית מותאמת לחניך או להזמין בפעם האלף את ההורים. בנקודות כאלו המדריך צריך להרגיש ממך שאת רואה בו משהו שהוא לא רואה בעצמו, שאת מאמינה שהוא יכול לשקם את ראייתו ואת אמונתו. לחילופין, לעיתים זה הזמן להחליף מדריך אישי לחניך. בנקודה משברית כזו, ההצעה המשמעותית ביותר כדי לסייע למדריך להחליט האם הוא מעוניין להמשיך להדריך את החניך יכולה להיות לצאת יחד עם החניך למעין מסע, אפילו של יום אחד, מחוץ למסגרת החינוכית.



## כאשר מדריכה עוברת עם חניכה קרובה שלה תקופה

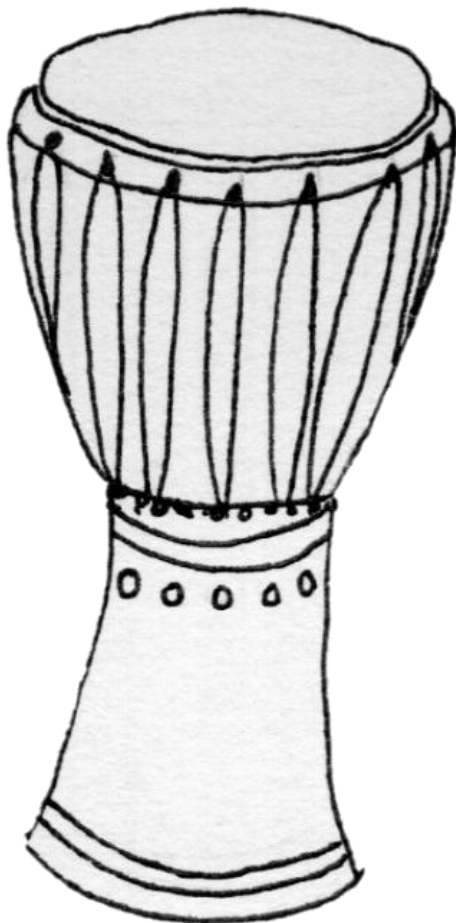
מטלטלת בשל אירועים קשים בחיי החניכה, ובמיוחד כאשר החניכה נמצאת בסיכון ממשי להיפגע באופן חמור או סופני, היא זקוקה ממך לליווי והדרכה ברמה היומיומית. חשוב שתגדירי את רמת הקשר ביניכן באופן הברור ביותר וללא חוסר נעימות לסוגיה. גם אם ההגדרה היא שיחה טלפונית פעמיים בשבוע והודעה כל יום, זה מצוין. לא כדאי להשאיר את הדברים ברמת "אם תצטרכי תתקשרי", יש מדריכות שיתקשרו ויש כאלו שלא, מתוך מבוכה או חוסר נעימות, והגדרה כזו תסייע להן מאוד.



**יהיו** מקרים מעטים אך מערערים, בהם מדריך יביע רצון

שתפסיקי להדריך אותו. זה יכול לקרות לאחר תקופה ארוכה של קושי ביניכם או לאחר אירוע נקודתי שהתחיל מחוסר הסכמה והפך לעניין אישי. בנקודות כאלו, ממש כמו עם חניכים, את עשויה להרגיש שאת מדריכה גרועה ושאת נכשלת, או לחילופין תרגישי שהמדריך מתנהג באופן בלתי נסבל ולא הוגן כלפיך, ומסרב לראות בכך מדריכה למרות כל ההשקעה שלך בו. בנקודה כזו צריך לזכור שהדרכה, בשונה מניהול או ריכוז, היא בחירה הדדית עמוקה ולא רק תפקודית. אם מדריך מסרב להיות החניך שלך, באותו הרגע נשבר הבסיס למהותו של הקשר ביניכם. במידה ויש לך תפקיד אחר ביחס אליו, לדוגמה ריכוז שכבה או ניהול, תוכלי להמשיך לעבוד איתו סביבם, אך ההדרכה במובנה העמוק לא תקרה. במידה ואפשר לתקן, כדאי מאוד לנסות. אם התיקון איננו אפשרי, אותו מדריך יצטרך להיות מודרך ע"י אדם אחר או להחליט יחד לסיים את תפקידו בזמן המתאים לכך.

לצערנו, מדריך שאין לנו יכולת להדריך אותו, עתיד לייצר נזק  
במוקדם או במאוחר.



**בסיסים שטוב להקפיד עליהם:**

**בכל** שנה תצטרכי להזכיר למדריכים למדריכות שאותם את מלווה (ובמיוחד לחדשים) את הכללים הנוגעים לפניה, שפה, מבט או מגע גופני עם חניכות וחניכים. זכרי, נושא זה איננו מובן מאליו וכמות הצרות והפגיעה שנובעת מהתנהלות לא מוקפדת בנושא, היא בלתי נתפסת.

**מדריך** גבר לא יכול להגיע לתחומי שיחה ומפגש מסוימים עם נערות. אם הוא כן עוסק ברמת חונכות אישית בנושאים של התבגרות מיניות עם חניכה, הוא נמצא במרחב סיכוני ביותר גם אם כוונתו ראויה לחלוטין. יחד עם זאת יש לו תפקיד חינוכי דרמטי כגבר שדמותו מיטיבה ומודעת לעצמה. למרות שכל שנה יש התנגדות לעיתים צעקנית לאמירה הזו, הניסיון מלמד שהיא קריטית.



**בכל** שנה יש תקופה ששמה הכרות. בקבוצות ותיקות זוהי הכרות מחדש. למרות הרצון הלא ברור של מדריכות ומדריכים לוותר על ההכרות ולעבור מיד לפעילות, הניסיון מראה שמאוחר יותר יש תשלום מחיר כבד סביב עובדות ופרטים על חניכים וחניכות שהיו אמורים להיות מוכרים אך לא עלו בזמן. הכרות טובה איננה עניין כה מורכב וקשה והיא יכולה להתקיים לצד החזרה לפעילות ולא במקומה. אלו הן הגדרות הבסיס שלה; חלוקה לחניכים-מחנכים אישיים טרם תחילת השנה. בחודש הראשון לפעילות לקיים לפחות שתי שיחות אישיות משמעותיות עם החניך האישי שלך. ביקור בית מתארח. התוצאה שאליה צריך להגיע: בסוף החגים המחנך יודע לספר סיפור רהוט על חניכיו האישיים לרבות נקודות והתמודדויות משמעותיות בחייהם, ואילו יעדים הם מציבים לעצמם בתחום האישי, החברתי והלימודי.

**משום** מה, תהליכי פרידה נוטים להפתיע אותנו. כאשר

את מלווה את שנת יב של צוות הדרכה, צריך להיות ברור כבר בתחילת השנה שהנושא והתהליך המרכזי שבו נעסוק השנה הוא פרידה. עבורנו, פרידה חינוכית טובה מאירה את ערכה של הדרך שנעשתה והיא דורשת זמן ומקום. במהלך השנה ולעיתים עם תחילתה, יופיעו מופעי הפרידה הראשונים וצריך לזכור שהם חלק מהעניין ולראות אותם בהקשר נכון.

**שוב** ושוב צריך לדאוג לכך שכל המקומות והצוותים

שאותם את מלווה נמצאים בקשר ישיר, קרוב ברמה שמית עם עו"ס חוק הנוער, שוטר קהילתי או אחר, מחלקת הרווחה העירונית ושקיים ידע מקצועי לגבי כל נקודות ההשקה עם המרחב הטיפולי. כאשר את מלווה צוות חדש או מקום חדש או מתחדש, לעיתים צריך לבנות את רשת הקשרים הזו מהתחלה. ברגע הנכון רשת טובה מצילה חניכים וחניכות.

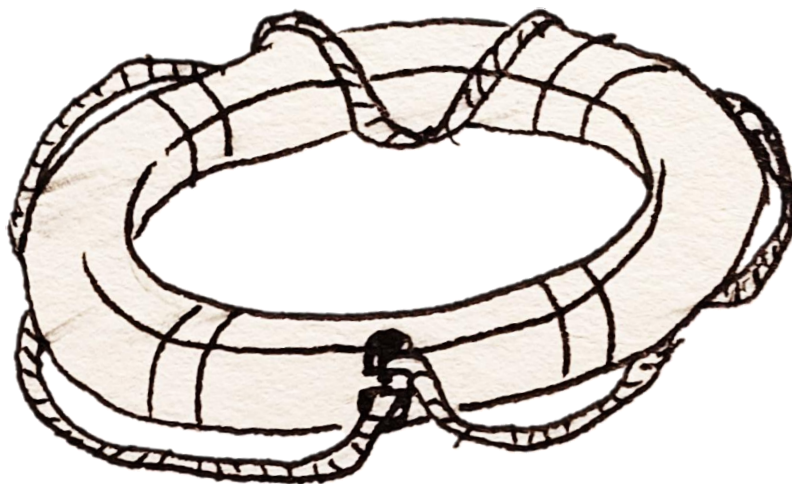
## **רצינות** ועקביות במפגשי ההדרכה שלך. משום מה,

מפגשי הדרכה קבוצתיים או אישיים נוטים להתבטל, להידחות או להתקצר. זהו מחדל שמאוחר יותר נשלם עליו מחיר כבד ועצוב. מפגשי ההדרכה איתך מחזירים שוב ושוב את המדריכים אל הכיוון, מפתחים אותם, מעניקים אישור ומייצרים דרישה, יוצרים תרבות עמוקה של למידה ומהווים רשת בטחון קריטית מפני טעויות ובעיות. מדריכים שאינם מודרכים עתידים להיפגע ולפגוע. אין שום סיבה שהמפגשים הללו יסבלו מארעיות וחוסר עקביות. כאשר עניין זה עולה או מתחיל להתרחש כדאי לעצור ולהתריע על כך ולא להידרדר לרף נמוך.

## **מחנכים** אישיים, חונכות אישית. שוב ושוב מתברר

שהנושא לא ברור ולא מוגדר כהלכה. כאשר יש קבוצה וצוות מחנכים, צריכה להתרחש חלוקה לחניכים ומחנכים אישיים. כל מחנך כזה צריך להיפגש באופן קבוע ואישי עם כל אחד מחניכיו,

להכיר אותו או אותה היטב, ולהיות מוכן לדרך ארוכה שבה הוא ינסה להפוך למדריך משמעותי עבור אותו חניך, מבוגר שראוי לתת בו אמון. צוות קבוצה שלא יודע מי הם החניכים האישיים של חברי הצוות או לחילופין חניכים שלא בטוחים מי המחנך האישי שלהם הם ביטויים למצב בלתי סביר שעתיד להוביל מהר מאוד לצרות, בעיות ונתק בקשר וביחסים עם החניכים.



**נושאים שחוזרים ועולים במפגשי מדריכים**

**ובפניה של מדריכים:**

אובדנות ופגיעה עצמית.

חומרים וסמים.

פגיעות מיניות.

ענייני מגדר וזהות.

אלימות.

הדרה חברתית וחרם.

שונות תרבותית בין חניכים.

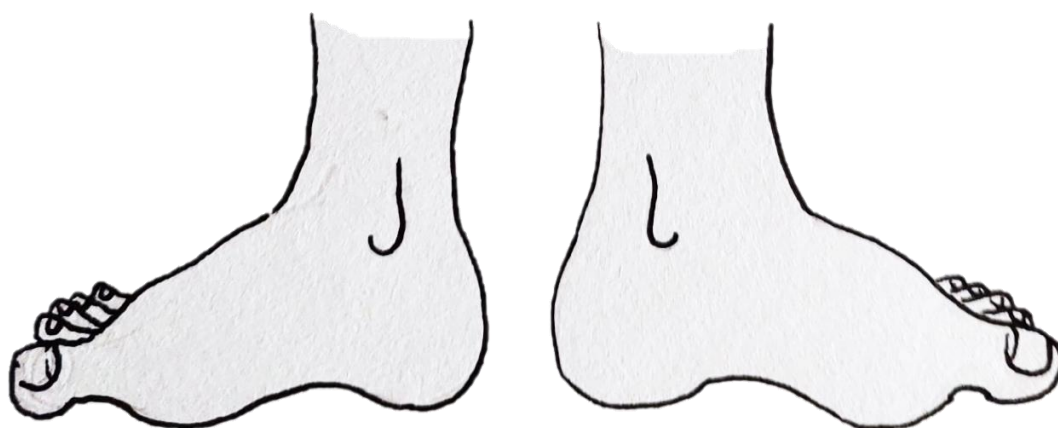
בעיות עם מחנך, בעיות בצוות.

בעיות בין חניכים להורים.

ענייני התרסה, התנהגות, חוקים וכללים.

**היות** ואלו הם נושאים ידועים מראש, אפשר להגיע

למצב שבו את מסדרת לעצמך את הכיוון והעמדה בכל נושא כזה ואת אפשרויות הפעולה המרכזיות בתוכו. לאחר תקופה מסוימת, תגלי שאת חוזרת ואומרת דברים דומים, בשינויים כאלו ואחרים, על מקרים בתחום מסוים. לאט לאט, הידע שלך יתייצב ויתבהר ותרגישי שהוא שלך ושיש לך איך להדריך את המדריכים כמעט על כל שאלה שעולה.



**מושגים חשובים, שפת ההדרכה, משפטי מפתח:**

הייתי רוצה להציע אפשרות נוספת.

אני מציע שעל החניך הזה נקבל החלטה אסטרטגית, ארוכת

טווח, האם אנו מוכנים להדריך אותו.

מה שאמרת מאוד מעציב, משמח, מרגש אותי.

תאר את החניך מעוד זוויות. איפה הוא טוב? מעניין?

ספרי על רגע טוב, רגע חסד איתן, איתם.

בואו נזכור שאנו מדריכות ומדריכים ולא אנשי טיפול.

קחי אותו ליום כ"ף.

היא (החניכה) זקוקה לזה שתראי בה משהו אחר מנערה שמעל

ראשה יש כותרת של פגיעה.

מותר לך להגיד לא. כשאומרים לא מתחדד גם הכן. אז מה הכן  
שלך?

אני מבקש שלאור המצוקה שעלתה, כולנו, בסבב, נגיד דבר  
אחד, גם קטן מאוד, שאנו יכולים לעשות כדי להקל ולשפר את  
המצב.

אני חושבת שמה שאמרת הוא בלתי נסבל, אסור להסכים לזה  
ולהמשיך.

אני מציע שתעשו עצירה.

וואו! וואו! מהמם. איזה יופי. זה בדיוק מה שדיברנו עליו.

מה החניך שלך היה אומר אם היינו שואלים אותו...

פגשת את העניין הזה שאנחנו מדברים עליו עכשיו בעוד מקומות  
בחיים?



זה בדיוק המקום של ההזדרכה.

כל מה שתבחרו, כן ללכת על זה או לא, אני אתכם. זה לא מבחן הצלחה.

רגע רגע רגע עצרי שניה. עצור. בוא נתעכב על זה.

ספרי עכשיו עוד סיפור אפשרי על אותן עובדות.

נסה להביט דרך העיניים של החניך שלך, מה הוא חווה, מה היה אומר על המצב?

נסו להרחיב את הראייה מעבר לסיפור האישי. מה הסיפור מעלה ברמה הפוליטית, החברתית?

עזוב רגע את התוצאה, בוא דבר על הכוונה שהיתה לך כאן.

כשמצב כזה מתרחש, מה אתם בדרך כלל עושים איתו?

בניח והיית יכול לחזור לאחור, מה היית עושה אחרת?

בואו נזכור שאנו בתוך שנת פרידה וזה ההקשר הרחב למה  
שאתם מתארים.

בואו נצא לרגע המהמציאות ונדבר ברמת העיקרון, כיצד הייתם  
רוצים לראות את הדרך לטפל במצב שתארתם?  
אל תיבהלו מעימות, לא צריך לריב אבל גם לא צריך לבלוע את  
הקושי.

זה נראה לי נכון ומדויק.

מה שאתה מעלה מחזיר אותנו לשאלה של...

