

# דילמות בהדרכה הפדגוגית\*

חגי ניקריטין

## הדרכה מהי?

הדרכה מוגדרת בספרות המקצועית כ"תהליך התפתחותי מתמשך". בתוך המילה הדרכה המילה דרך, דרך משותפת שבה יצעדו המדריך והמודרך יחד' היות שמדובר בתהליך שבו צועדים שני אנשים שונים יש לוודא שהדרך והכיוון ברורים ומקובלים על שני הצדדים גם יחד.

מעצם הגדרתה של ההדרכה ניתקל בדילמות שונות כמדריכים וכמודרכים, כיוון שלא תמיד נראה את פני הדברים עין בעין.

דיסציפלינת ההדרכה מושתתת בעיקרה על גישות פסיכולוגיות הומניסטיות מערכתיות הרואות באדם יצור חברתי הנשען על סביבתו החברתית ונזקק לתחושת שייכות לקבוצה כמו אוויר לנשימה.

אחת הגישות הפסיכולוגיות ההומניסטיות המרכזיות היא גישתו של אלפרד אדלר. הגישה האדלריאנית בבסיסה מדברת על: תקשורת מעודדת, התמקדות בחיובי, אופטימיות ואינטרס חברתי.<sup>2</sup>

אלה עקרונות וערכים שללא הגשמתם אין אפשרות להשיג שביעות רצון אצל הפרט בטווח הרחוק. משלא תושג כזו הפרט יהיה עסוק בעצמו ויתקשה להתפנות להתקדמות אישית ולתרומה משמעותית לסובבים אותו, ובוודאי לדרך שנרצה להעביר אותו, כזו שגם הוא וגם סביבתו יחושו בה.<sup>3</sup>

---

\* מאמר זה מוקדש לד"ר דוד ברודי שלימדני רבות על ההדרכה הפדגוגית בגיל הרך.

1. צור, 2014 עמ' 20-25.

2. על הגישה האדלריאנית ראו בהרחבה אצל אברמסון, 2005, בפרק 'התיאוריה של אלפרד אדלר', עמ' 348-404.

3. בר אב, 1997, עמ' 143-161.

במאמר זה אנסה לסקור מעט מהדילמות כפי שהן מובאות בספרות המקצועית, ובד בבד לבחון את הדילמות השונות שבהן נתקלתי במהלך עבודתי במסלול הגיל הרך באפרטה, על תכניותיו השונות.

## דילמות הקשורות במודרך

ההדרכה ניתנת באופנים שונים, ובדרך כלל נקנית ברצון על ידי המודרך כחלק מרצונו ושאיפתו להתפתח, לא כן הדרכה הניתנת לסטודנטיות במסלולן. הסטודנטיות לא בוחרות את המדריך עצמו, את אופי ההדרכה ואת היעדים להתקדמות. למדריך יש תפקיד של סופרווייזר-מפקח, בכל הדרכה יש אלמנט של סופרווייז'ן – אלמנט פיקוחי, אך אצל הסטודנטיות האיזון בין החלק של הפיקוח עליהן ובין החלק של ההדרכה אינו ברור ועלול לאיים על ההדרכה ולהקשות עליה. הדרכה אמורה להיות דרך שבה צועדים שניים, דרך מוסכמת ומקובלת. כבר כאן אפשר לצפות קשיים לא מבוטלים להצלחתה של דרך כזו, כיוון שישנו גבול דק בין הליכה שוויונית ובין פיקוח וניהול מצד אחד הגורמים.<sup>4</sup>

יחסי שוויון ערך<sup>5</sup> הכרחיים ליצירת קשר אמפתי מקדם ומעודד להתקדמות, ואינם מובנים כלל וכלל לסטודנטיות בראשית דרכן. חשוב לציין שהאמירה לגבי שוויוניות מכוונת לשוויון ערך אדם לאדם ולא מבטלת בשום צורה או כוונה את התפקיד או את הניסיון שכל אחד מחויב להביא אתו לתפקיד כזה או אחר.<sup>6</sup>

אם נסכם את הדילמות בהדרכה – הן נוגעות לשני מישורים: האחד הוא חלקו של המדריך בצוות גדול ושלם שלו הוא מחויב, והאחר הוא המודרך שגם הוא מחויב לנרמה אחידה כדי לסיים את המסלול ברמה הרצויה.<sup>7</sup>

4. פוקס, 2002, עמ' 122.

5. 'שוויון ערך' הוא אחד מהעקרונות האדלריאנים. מדובר על העובדה שכולנו שווים וההבדל היחיד הוא באחריות או בתפקיד שאנו נושאים.

6. אברמסון, 2005, עמ' 35-38.

7. מהזווית האישית שלי כמדריך פדגוגי, בהדרכה במסגרת לימודים אקדמית דתית ישנו אלמנט שאליו לא נתייחס במאמר זה והוא אלמנט המגדריות.

## דילמות מצד המדריך

דילמה אחת היא הרצון לתת למודרך ביטחון ולעודדו להצלחה – מצד אחד המדריך רוצה להעביר מסר של כבוד הדדי, של תחושת מסוגלות, של אחריות משותפת, של יחסי אמון ושל אופטימיות שתנסוך במודרך הצעיר אמון ביכולתו לצמוח ולהצליח.<sup>8</sup> מצד אחר במסלול ההכשרה יש למדריך מחויבות להצביע על קשיים שהוא מזהה. עליו לעבוד כחלק מצוות הכשרה עבור הסטודנטית, ויש לו מחויבות מקצועית לזהות מהר ובחלון הזדמנויות קצר מאוד את מי שאינה מתאימה למסלול ולעשות גם אתה תהליך ראוי. דילמה נוספת היא תיאום הציפיות בין המרצים והמד"פים וסנכרון הקניית הידע והמיומנויות – מבחינה מערכתית, מדריך פדגוגי אינו לבד אלא הוא חלק מצוות רחב הכולל מרצים ומדריכים נוספים בשנתון שבו הוא מדריך ובשנתונים שמעליו ושמחתיו. על כולם מוטל לערוך תיאום ציפיות על מנת לוודא שכל אחד מעניק לסטודנטית את הידע הדרוש בכל שלב. המדריך צריך להביא את הסטודנטית לידי הבנה ויכולת לקלוט הדרכה מורכבת יותר בעתיד תוך מעקב אחר ההתפתחות המקצועית שלה והתאמת התהליך הנכון עבורה.

אם נסכם את הדילמות המרכזיות שבהן עסקנו עד כה:

- א. מדריך שלא נבחר מצד המודרך ועדיין עליהם לצעוד יחד.
  - ב. הקושי של המודרך להבין את היחסים הנכונים באיזון שבין אמפתיה ושוויון ובין תפקיד ואחריות.
  - ג. הפער בין הצבעה על החיובי מול המודרך ובין איתור מוקדם של קשיים כלפי המערכת האקדמית אם המודרך אינו מתאים להוראה.
  - ד. המדריך כחלק ממארג שלם של הדרכה בהווה – מול מרצים ומדריכים אחרים, ובעתיד – במקרה של הדרכה שתלך ותתעצם מבחינת המורכבות ויכולתו של המודרך להתמודד אתה בהמשך.
- בעקבות הדילמות שהצגנו ננסה עתה לסקור מהם הדברים המשמעותיים והצידה לדרך שכדאי למדריך לקחת אתו להדרכה מיטבית.

## אינטראקציה מיטבית בין מדריך ומודרך

### קשר מדריך-מודרך

גורם ראשון במעלה מבחינת הדרכה הוא בניית קשר נכון. קשר זה חייב להיות מושתת על כבוד הדדי ואמון בין הצדדים. המדריך צריך לגרום למודרך להאמין בו ולהעריך את העובדה שהוא בעל ידע ומקצועיות שברצונו להקנות לו. על המדריך לתת אמון במודרך תוך כדי הסתכלות מעמיקה בכל שלב ביחס לאותו שלב התפתחותי-מקצועי בלבד.

### שוויון ותחושה של שוויון

הדגשת השוויון יכולה להיעשות בדרכים שונות החל מהתייעצות עם המודרך בנוגע למהלך המפגש בין המדריך למודרך-כגון: "האם ברצונך שנתייחס כעת למטלה הקרובה או שנמשיך במקום הקודם?"; ואף להעלות עניינים הקשורים להתפתחות המדריך בעבר, למשל – "גם לי כסטודנט היה קושי רב לעמוד במשימה של: 'הכנת שבוע עבודה מעשית' אך בסוף האמנתי, התאמצתי והצלחתי".

### תיאום ציפיות

חשוב מאד בבניית מערך ההדרכה לעשות חוזה הדרכה ותיאום ציפיות הדדי. תהליך חשוב בעבודה המסייע לבסס מערכת יחסים שבה תוכל להתקיים למידה ראויה. בעריכת חוזה ההדרכה מכון המדריך את המודרך, מקשיב לציפיות ומתרשם מרמת המוטיבציה והמוכנות שלו. התהליך כולל בחינת השאיפות והבקשות של המודרך, מה הוא מבקש מהמדריך שיקרה ומה הוא מבקש שלא יקרה. המדריך מצדו יעביר את ציפיותיו לגבי מה הוא מצפה ודורש, למה הוא יכול להיענות ולמה לא. נקודות נוספות שצריכות להיות חלק מהתהליך הן ההתייחסות ל־setting של ההדרכה: זמן, שעה, מקום, דרכי התקשרות – כל אלה יהוו מסגרת חשובה שחייבת להיות מוגדרת מראש באופן מדויק וברור. כל אלה יספקו את הבסיס לחוזה ההדרכה שאליו יוכלו לחזור בשיחות שונות לאורך התהליך, או כשיעלו קונפליקטים וקשיים.<sup>9</sup>

### רפלקציה

רפלקציה נועדה לחשיבה ולדין שיטתי כדי להגביר את המודעות העצמית ולשכלל את ההוראה. המדריך צריך לשאוף להוראה רפלקטיבית כדי לשכלל את העצמי שלו, את ידיעותיו ואת שליטתו בנעשה בתהליך. החשיבה מאפשרת הבנת מציאות, טיפול נכון בה ויכולת לעשות שינוי במידת הצורך. על מנת שהחשיבה תהיה גמישה צריך לפתח באדם

מיומנויות חשיבה ויכולת של ביקורת עצמית תוך התנסות עצמית.<sup>10</sup> על מנת להפוך את ההדרכה למיטבית על המדריך עצמו לעבור תהליך רפלקטיבי מקביל לתהליך ההדרכה שהוא מעביר את המודרך. בתהליך הזה יברר המדריך מה קורה לו במפגשי ההדרכה ומה הוא חש כמודרך. מחשבותיו, רגשותיו והתנהגותו ילמדו אותו רבות על התהליך שעובר מי שהוא מדריך ולמה הוא זקוק ממנו על מנת להתקדם.<sup>11</sup>

לסיכום, הצגנו מספר מצומצם של דילמות הקשורות בהדרכה הפדגוגית – כאלה הקשורות במודרך ובמדריך, דילמות ייחודיות בהדרכה הפדגוגית, במהותה ובמאפייניה. הגשנו המלצות לאינטראקציה מיטבית בין המדריך למודרך המבוססות על מחקרים ועל ניסיון בהדרכה ובעיקר על הגישה כי קשר חינוכי בכלל ובהדרכה פדגוגית בפרט חייב להיות מושתת על כבוד הדדי ואמון שנבנים נדבך על גבי נדבך.

## רשימת קיצורים וביבליוגרפיה

ז' אברמסון, <b>לומדים זוגית</b> מושב בן-שמן 2005.	אברמסון, 2005
ז' אברמסון <b>סוגיות טיפוליות יחידני, פרטני וזוגי</b> , הרצליה 2015.	אברמסון, 2015
א' בנימין <b>הראיון המסייע</b> , תל אביב 1987	בנימין, 1987
ת' בר אב, <b>לגעת בחיים</b> , הרצליה 1997.	בר אב, 1997
א' פוקס, <b>על מדריכים מודרכים והדרכה</b> , תוכנית שוורץ האוניברסיטה העברית ירושלים 2002.	פוקס, 2002
ח' צור, <b>מסע ההדרכה</b> , ירושלים 2014.	צור, 2014

10. שם, עמ' 86-88.

11. אברמסון, 2015, עמ' 56-58.