

## השתתפותנו בכינוס ה-16 של EMCC / מיכאל קריינדלר וגילי בסקין

במהלך סופשבוע בתחילת דצמבר, נפגשנו בפראג עם למעלה מ-250 מאמנים, חונכים (מנטורים) וחוקרי אקדמיה בתחומים אלה מ-30 מדינות, במסגרת הכינוס ה-16 של ה- European Mentoring and Coaching Council (EMCC) שאנחנו חברים בו. הנושא המרכזי של הועידה היה המשך העמקת תהליכי הפרופסיונליזציה של האמון וההנחיה. לשם כך נושאי הסדנאות ועבודות המחקר שהוצגו בוועידה התמקדו באחד משלושה תחומים: הטמעת הקוד האתי של ה-EMCC בעבודת האמון וההנחיה, קידום המחקר שעליו מבוססת הפרקטיקה האימונית וההנחייתית וסטנדרדיזציה תהליכי הכשרת והדרכת המאמנים והמנחים חברי הארגון.

לפניכם מקצת מהחוויה האינטנסיבית והמעשירה שחווינו באירוע, בפורמאט אישי.

קדם למפגש תהליך בן 8 חודשים של הגשת חומרים שבסופו נבחרנו להציג בהרצאה משולבת בסדנה את שיטת האמון למנהלי בתי ספר שפיתחנו – **מודל כתום: אימון למצוינות בביצועי בית הספר**, ואת תוצאות המחקר שביצענו לבחינת אפקטיביות המודל.

למרות ההתפתחות היחסית מהירה ומשמעותית של תחום האימון בחינוך באירופה ובעיקר בבריטניה, באי הכנס היו ברובם אנשי עולם העסקים, נציגי הסקטור הפרטי, ורק מקצתם אנשי חינוך פורמלי או בלתי פורמלי. הבחירה שלנו להגיע לכנס זה, שהוכחה כנכונה, נבעה משני טעמים- האחד, המאמנים השייכים לארגון ה-EMCC הינם אנשים פרופסיונליים, מהמובילים בתחומם, מכווני מטרות והצלחה. עם זאת, רבים מהם מונעים מתוך אמונה בכוח שיש באימון לקדם אנשים, רעיונות, ולעיתים אף מתוך חזון להביא בעזרת כוח זה את העולם למקום טוב והומאני יותר. תפיסה זו משתלבת באופן טבעי גם בהבנת הצורך והרצון לעשות למען עתיד הדור הצעיר ומכאן העניין בחינוך. החוויה הישראלית בהתמודדות עם הצרכים המורכבים של מערכת החינוך אינה זרה למערכות החינוך של מדינות אירופה, על אף שישנן ארצות שהשכילו לקדם את החינוך למקומות טובים ואף מעוררי השראה.

הטעם השני בגללו חשבנו לנכון להשתתף בכנס זה, הוא טיבו של מודל האמון שפתחנו. מודל כתום נותן מענה אימוני בפורמאט ארגוני לביה"ס. מתוך כך, מצאנו רלבנטיות ונקודות דמיון אפשריות רבות בין המודל האימוני כתום לבין מודלים אחרים לאמון מנהלים בארגונים מסקטורים שונים.

הכנס החל בצהרי יום חמישי והסתיים בצהרי יום שבת. הוא כלל הרצאות מליאה, מקבצי סדנאות אימון שונות, שנערכו 8 במקביל, וכן מגוון סדנאות הדגמה בקבוצות קטנות מוגבלות ל-12 משתתפים.

את הכנס הנחה ברגישות והומור פרופ' דיויד קלטרבאק ממקימי הארגון ומראשיו, איש מחקר ועשייה בתחום האימון, המרבה לעסוק בנושא האקלים האימוני בארגונים. כמנחה, הרבה לשלב, בתאום מופלא, עם דברי המרצים השונים ציטוטים מאמירותיו של הסופר והמיסטיקן היהודי פרנץ קפקא, כיאה לשהותנו בפראג.

הדובר שפתח את הכנס, רוג'ר לימן (Roger Lehman), התייחס לעבודת המאמן בעזרת מטפורת האופטומטריסט. כפי שנוהג האופטומטריסט, כך המאמן מאפשר ללקוח שלו שמתמודד עם ניתוח ופתרון אירוע מסוים, לבחון באופן סבלני ומובנה, מגוון עדשות המאפשרות הסתכלות שונה דרכן על האירוע: **האם כך ברור יותר? ואולי עדשה אחרת יוצרת את הבהירות? לעיתים, לדברי רוג'ר לימן (Roger Lehman), עדשה מסוימת מטשטשת את הראייה ברגע נתון, אך עשויה בשלב מתקדם להתאים ולספק ראייה חדה של המצב. ובהמשך מתח רוג'ר לימן את המטפורה שלו באומרו שאימון הוא תהליך שמגביר את אנרגיות השדה ומאפשר 'ראיית לילה', מאפשר את ראיית הדברים הנמצאים בסביבה הקרובה, אך**

בלא האימון שרויים בחשכה מוחלטת. הוא שיתף אותנו בחוויה אישית מתחילת דרכו כמאמן, כשבקש להציע שרותיו לארגון גדול. המנכ"ל, איש עסוק ומוטרד, נכנס בחטף לפגישת התאום והפטיר בזלזול:

**"מה אתה יכול לעשות בכדי לייצר פה - WOW?"**

**רוג'ר לימן ענה: "אנחנו המאמנים איננו מייצרים חוויות WOW. אנחנו מייצרים חוויות A-HA!"**

תורנו הגיע בהמשך לפתיחה זו, במסגרת קבוצת הסדנאות הראשונה בכנס ואחרי לילה ללא שינה שבלינו בטיסה מהארץ.

בחלקו הראשון של המפגש הוצגו התפיסות שבבסיס המודל ותהליך העבודה המורכב משישה שלבים המקדמים סימולטנית שלושה תהליכים: הטמעת החזון הבית ספרי, פיתוח אקלים אימוני בבית הספר ויצירת ארגון לומד. במהלך העבודה אנו עוקבים אחר איכות שלושה סוגי תוצרי הלמידה המיוצרים בבית הספר - תוצרים פדגוגיים, ערכיים ואדמיניסטרטיביים.

לשם הסבר והמחשת הרעיונות שבבסיס מודל אימון כתום נעזרנו בתיאור חקר מקרה שאת מהלכו וחלק מהנתונים שנאספו במהלכו הצגנו בעזרת מצגת.

חלקו השני של המפגש נערך כסדנה. בחלק זה הוצגו נתונים איכותניים מהמחקר, דוגמאות ונרטיבים המציגים המשגות ופרשנויות לרעיונות שעלו תוך כדי העבודה בשטח. המשתתפים התייחסו לממצאים אלה בכתב ובהמשך דנו בקבוצה על הרעיונות שהוצגו, הציעו ושיתפו ברעיונות דומים מחוויותיהם כמאמנים בכירים והביעו נכונות להמשיך את הדיאלוג בינינו גם לאחר סיום הסדנה.

שנים מהרעיונות שנדונו -

(1) העברה - מצאנו שתהליכי העברה של הלמידה והמיומנויות (Transfer) שהוטמעו במסגרת האימון מאפשרים שימוש משני ולעיתים שונה של המיומנויות בסביבות למידה שונות גם בבית הספר וגם מחוצה לו. ניתן להתייחס לעדויות ההעברה כסימן לאפקטיביות האימון. מצאנו העברות מהסוגים הבאים -

- בין עמיתים בסביבת לימוד זהה
- העברות מסביבת לימוד אחת לאחרת בתוך בית הספר
- מסביבת הלימוד בבית הספר אל מחוץ לסביבה זו - אל הקהילה, אל הבית, אל החיים הפרטיים של המתאמנים.

(2) מעגלים מקבילים - מצאנו כי תהליכים התפתחותיים התקועים בעבודת המתאמן מצביעים על תהליכים התקועים באופן סימטרי גם אצל המאמן.

שחרור התקיעות אצל המאמן, אם באופן ספונטני או בהדרכה (supervision), הוכח כמאפשר שחרור התקיעות המקבילה אצל המתאמן ועל ידי כך מחדש את הזרימה ההרמונית של תהליך האימון.

---

עוד בכנס, בלט גם הדגש המיוחד ששמה קהילת המאמנים והמנחים, חברי הארגון, הפעילים באמריקה הצפונית ובאירופה, על הצורך בהתפתחות אישית ופרופסיונלית מתמדת ועל הדרכה. בשנים האחרונות הוקמו ופותחו מסלולי הסמכה והדרכה לצורך קידום בדירוג הפרופסיונלי של מאמנים ומנחים, לימודים לתואר, לדיפלומה ולהסמכה באימון והנחייה. לצורך הדרכה (supervision) ניכרות התארגנויות פורמליות ובלתי פורמליות שדרכן מאמן או מנחה יכול לקבל הדרכה (supervision). את ההדרכה ניתן

לקבל ממאמנים ומנחים וותיקים שהוסמכו כמדריכים או מחוג רעים במהלך פגישות קבועות, בדרך כלל דו-שבועיות. להמחשת הנושא תוכנית הועידה כללה מספר סדנאות דוגמה של מסגרות שונות להדרכה.

ג'ון לירי ג'ויס (John Leary Joyce) וג'ולי האי (Julie Hay) נתנו הדגמות של הדרכה קבוצתית ואישית. הביקוש לסדנאות אלה היה מעל למצופה וחלקי מבאי הסדנאות לא יכלו לקחת חלק פעיל בהדגמות ההדרכה. עבורנו להשתלמויות ההדרכה משמעות רבה היות ומאמני מכון כתום עובדים עם הדרכה (supervision) שבועית.

שיטות העבודה בארץ לא נופלות באיכותן משיטות עבודתם של הקולגות שלנו באירופה ובאמריקה הצפונית. עם החזרה לארץ המשכנו בעבודתנו מחויבים לגישה הפרופסיונלית למקצוע. אנחנו סבורים שהרחבת הידע בתחום האימון דרך עריכת מחקרים והפצתם בקהילת המאמנים תתרום לפרופסיונליזציה של תחום האימון .