

# בעקבות המצפן הפנימי: מצגת מלווה



אבני ראשה  
המכון הישראלי למהימנות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للتقادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

המדריך למסע האסטרטגי ליישום מיטבי של הגפ"ן



בכל אחד ואחת מאתנו יש מצפן פנימי - המחזיק את תפיסת הראוי ואת ערכי הליבה שלנו. מצפן זה משרת אותנו בהכוונה עצמית, עוזר לנו לזהות מה חשוב לנו ומה אנו מעריכים באמת, ומסייע לנו לבחור את דרכנו.

כאשר אנו נאמנים לו ופועלים לאורו מתחזקות אצלנו -

- תחושה של אותנטיות והתאמה בין הערכים, ההחלטות והפעולות שלנו
- תחושת חיות ומוטיבציה להשקיע ולהתמיד לאורך זמן גם לנוכח קשיים ומהמורות בדרך
- תחושת רציפות ומשמעות שמהוות את התשתית לחוסן ניהולי
- היכולת לעמוד בלחצים ולדבוק בהחלטות ראויות

# המצפן הפנימי ודימויים נוספים...



המצפן כעוגן: תהליך שינוי אינו תובע מאתנו להחליף מצפן.  
תוואי השטח והנוף משתנים, הצפון נותר אותו צפון.  
המצפן מסייע לנו להתמקם ולקבל אוריינטציה מחדשת ביחס אליהם.



המצפן, בשונה מווייז, מסמן לנו כיוון תנועה ולא יעד מוחשי.  
אנחנו לא נקבל את ההודעה "הגעת ליעד!"



המצפן ורכיבה על אופניים:  
אם נתרכז בדיווש (בפעולות היומיומיות) – אנו עלולים ליפול.  
המצפן מסייע לנו להישיר מבט אל האופק ולשמור על שיווי משקל.





עבור מנהלי בתי הספר - הגפ"ן, ככל מהלך של הרחבת אוטונומיה, משלבת במהותה תנועה כפולה:  
היכולת והחופש להגביה עוף יחד עם כובד האחריות שבא עמם (אחריותיות).  
כדי לנווט את כיוון המעוף ובמקביל - כדי לחזק את שרירי הליבה הנושאים בכובד האחריות – יידרש להם חיבור עמוק למצפן פנימי אותנטי ומגובש.

עם הכניסה למהלך הגפ"ן - יגבר עוד יותר הצורך של מנהיגים חינוכיים לעשות בחירות ולקבל החלטות כבדות משקל על בסיס יומיומי ושעתי, בתוך מערכת של מתחים ולחצים, לאורו של המצפן הפנימי.  
המצפן הפנימי חייב להיות בהיר, מודע וזמין כל הזמן, כדי לבחון את הבחירות שלנו לאורו ולהמשיג לעצמנו מדוע אנו מקבלים החלטה זו או אחרת.

# המצפן הפנימי: רענון הדימוי השחוק וקילוף שכבות

המילה 'מצפן' (בדומה למונחים נוספים כמו 'מגדלור' ו'כוכב הצפון') היא מטבע לשון שכיחה בקרב אנשי חינוך. עם השנים היא נשחקה והפכה להיות דימוי משומש שאנו כבר כמעט לא מתעכבים עליו.

## מטרות הפעילות

- לסייע לנו לרענן את המוכר והשחוק, להתבונן עליו בסקרנות ולהעמיק בו.
- לסייע לנו 'לקלף שכבות', להתקרב ולהעמיק פנימה.

לכולנו יש מצפן פנימי, אך הוא מתכסה עם הזמן, באופן טבעי, בשכבות שונות ועלול להיטשטש.

לאורך הזמן, שכבות של מילות 'חזון' וסיסמאות עלולה לכסות אותו, ולהקשות עלינו להתחבר אליו באופן אותנטי.

לאורך הזמן, העשייה הקדחתנית מקשה עלינו לעצור ולהקשיב לו או לבחון את הבחירות שלנו לאורו.



לכל אחד.ת מאתנו מידה שונה של ריחוק וקרבה ביחס למצפן הפנימי האותנטי שלנו. בפעילות זו נרצה להתקרב צעד אחד לכיוונו. **כל אחד ביחס לעצמו** ולמקום שבו הוא נמצא כרגע.

השאיפה לזקק ולהתקרב אל המצפן הפנימי היא אתגר מתמשך וארוך שמלווה אותנו לאורך כל חיינו, ובוודאי אינו מתמצה בפעילות נקודתית אחת. אנו מתנסים כעת **בצעד אחד מתוך מסע שלם.**

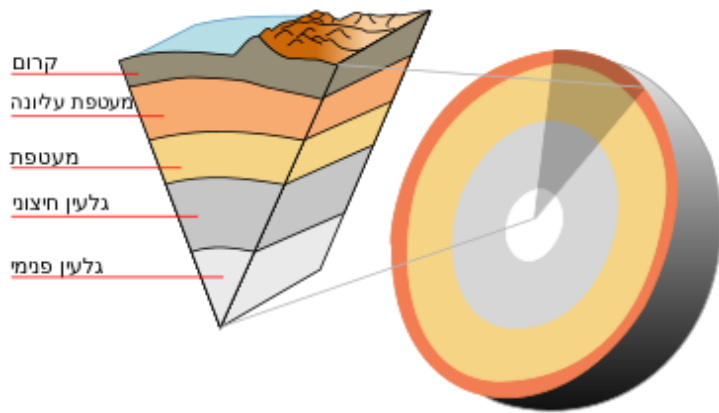
כמנהיגים חינוכיים, עלינו לסנכרן בין המצפן הפנימי שלנו ובין מצפנים חשובים אחרים: מצפן ארגוני (כגון חזון בית ספרי), מצפן ממלכתי (משרד החינוך), רשותי, קהילתי ועוד. בפעילות זו אנו בוחרים **להתמקד קודם כל במצפן הפנימי האישי.** העמקת החיבור אליו תסייע לנו לדייק את המצפן הארגוני ולמצוא את נקודות החיבור והסנכרון עם מצפנים נוספים וחשובים לא פחות סביבנו.

1. צעד אחד של התקרבות

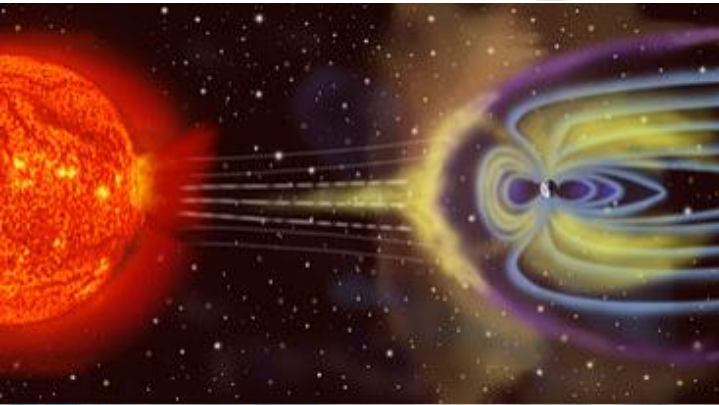
2. כל אחד.ת ביחס לעצמו.ה

3. מתחילים במצפן האישי

# מאחורי הדימוי: מצפן ומגנטיות



הקטבים המגנטיים של כדור הארץ אינם סטטיים – הם נעים ללא הפסק במקומם. **כלומר:** אין מדובר במיקום נוקשה, יש מידה של גמישות...



השפעת השדה המגנטי של כדור הארץ מורגשת עד מרחק גדול בחלל. השפעתו על חלקיקים המגיעים מרוח השמש מגדירה אזור הקרוי מגנטוספירה. זו מגנה על כדור הארץ מפני רוח השמש ומאפשרת את קיום החיים על כדור הארץ. **כלומר:** לשדה המגנטי תפקיד חיוני בסינון גורמים חיצוניים זרים.



בעלי חיים רבים, כגון עופות נודדים, נעזרים בשדה המגנטי לניווט דרכם בנדידה השנתית. אצלנו בני אדם הניווט נעשה באמצעות אביזר חיצוני – מצפן. **כלומר:** יש רמות שונות של מודעות וקרבה למצפן: יש ברי מזל שהמצפן שלהם הוא כמו חוש שישי פנימי. במקרים אחרים, נדרש אביזר חיצוני כדי להתכוונן ולנווט בעזרתו.

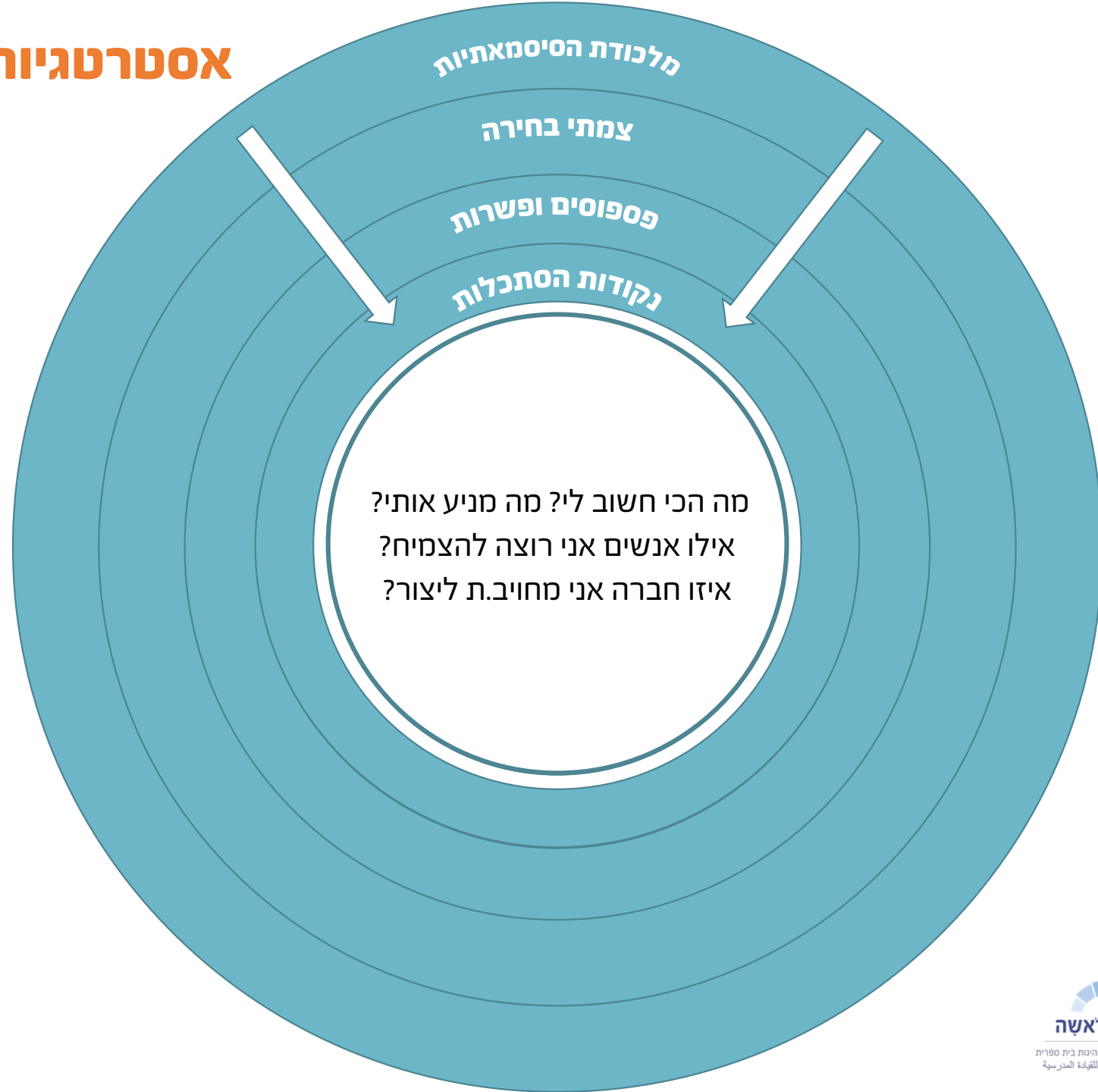
# אסטרטגיות התקרבות / קילוף שכבות

מ מלכודת הסימאטיות

צ צמתי בחירה

פ פספוסים ופשרות

נ נקודות הסתכלות







יוצאים לדרך: מתחילים לקלף שכבות...

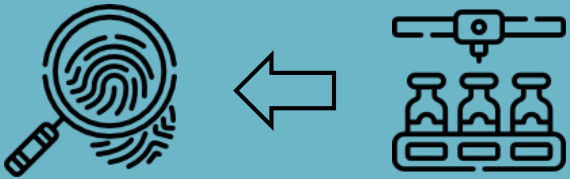


## בשכבה זו אנו מוודאים שהמצפן מנוסח במילים האותנטיות שלנו

1. צרו יחד כקבוצה מאגר של מילים סיסמאיות שכבר התרוקנו מתוכן, מילים שמרוב שימוש הפכו להיות לעוסות מדי וכבר מעוררות אצלנו עייפות/ציניות.
2. בעזרת המאגר שיצרתם, חזרו אל המצפן הפנימי שניסחם וסמנו/מרקרו מילים שנשמעות כסיסמא.
3. נסחו מחדש את התשובות לשאלות המצפן מבלי להשתמש במילים אלו – צרו את טביעת האצבע הייחודית לכם, את המילים והמוזיקה שלכם.

(כתיבה קונקרטיה ו'סיפורית' יותר יכולה מסייעת לעיתים להיחלץ מתבניות שגורות).

## מסיסמאות - לטביעת אצבע אישית



### בשכבה זו אנו בודקים אם המצפן שניסחנו אכן פוגש את הדילמות המרכזיות והרווחות שלנו במסגרת התפקיד

1. [בשלוש] בחרו כל אחד/אחת דוגמה לדילמה מקצועית מורכבת מהשנה החולפת:

- דילמה שאינה ייחודית רק לי - רלוונטית ומוכרת גם לאחרים.
- דילמה מורכבת – קשה באמת להכריע מה לעשות.

2. הציגו זל"ז את הדילמות שבחרתם. לגבי כל אחת, בדקו האם המצפן שניסחתם פוגש אותה או יכול לסייע בדרך שבה אפשר לגשת להתמודד אתה. (אם המצפן אינו פוגש את הדילמות הממשיות מהעשייה שלכם – אתרו מרכיבים חשובים שנותרו אולי מחוץ לנוסח הראשוני ותרצו להוסיף אליו כעת).

### צמתי בחירה:

### בחינת המצפן באמצעות דילמות



בשכבה זו נעזרים דווקא ברגעים שבהם התרחקנו מהמצפן הפנימי  
– כדי לזקק עוד יותר את מה שעומד במרכז

### מהלך הפעילות

1. היזכרו בסיטואציה מהשנה האחרונה שהדירה שינה מעיניכם, שגרמה לכם לאי נוחות / כאב בטן; סיטואציה שבאופן שבו פעלתם בתוכה - בגדתם במשהו חשוב לכם, אכזבתם את עצמכם...  
2. מה לא נותן לכם מנוח שם? מאיזה ערך ליבה שלכם התרחקתם? מה פספסתם?
3. מתוך חווית ההתרחקות מהמצפן הפנימי והכאב הכרוך בה, חזרו לזקק: מה חשוב לי ולא ארצה להתרחק ממנו שוב? האם הוא מקבל ביטוי בהיר בתשובות שלי לשאלות המצפן?

לאבד את הדרך...  
ולמצוא אותה מחדש



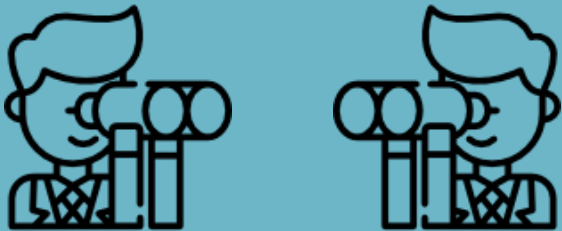
## שכבה 4: נקודת הסתכלות אחרת

בשכבה זו אנו נעזרים במבט חיצוני, בנקודת הסתכלות אחרת, כדי לבדוק איך המצפן שלנו משתקף ובא לידי ביטוי לעיני אחרים

### מהלך הפעילות

1. בחרו אירוע קונקרטי שהתרחש במסגרת העבודה, שבו "הייתם קרובים אצל עצמכם" – כלומר האופן בו פעלתם ביטא להרגשתכם באופן מיטבי את המצפן הפנימי, רגעי גאווה וסיפוק...
2. בזוגות / בשלשות: כל אחד.ת מתאר בפירוט באוזני האחרים את האירוע שבחר, תוך היצמדות למה שהתרחש **וללא פרשנות** בגוף הסרט. האחרים - על סמך מה ששמעו, ועל סמך האירוע שבו היה במיטבו, מתארים באוזניו מה הם לומדים אודות המצפן הפנימי שלו.
3. האם נקודת ההסתכלות החיצונית מסייעת לכם לזקק/להאיר מרכיבים נוספים במצפן הפנימי שלכם?

להתבונן על המצפן הפנימי  
דרך עיניים חיצוניות



שלב ב | אסטרטגיות 'קילוף שכבות' והתקרבות אל המצפן הפנימי

לפניכם ארבע הצעות של אסטרטגיות שונות ל'קילוף שכבות' ולזיקוק המצפן הפנימי.

אנו ממליצים לקיים את הפעילות בקבוצות קטנות (שלשות - רביעיות).  
בחרו יחד קבוצה, בהתאם לזמן העומד לרשותכם, לפחות שתיים מתוך האסטרטגיות הבאות, ופעלו בהתאם להנחיות. שימו לב:

- נעזר במשאב הקבוצתי כדי לזקק ולדייק יחד אחת ואחד, את נוסח המצפן הפנימי שלו/ה.
- בסוף הפעילות, תחזרו לדבר על הפעילות ואת הפנים שניסחתם בתחילת הפעילות ובדקו אילו שינויים/דיוקם נדרשו לטובת תוצאת הפעילות.

# המתווה המלא של הפעילות לכלי הדיגיטלי

ה'שעות הפדגוגיות המנהליות' (נפ"מ) ככל שכל הרחבת אוטונומיה, משלבת במהותה תמכה כפולה: מחוץ לפעילות והערות המורים. נכונים הם גם נבד האחרות שיש להן זמן וזווית ראייה. כדאי לנסות את כל כלי המחקר במסגרת החזקתו של כל ילד/הנושאים בכבוד והתחלף ותמיד שיתוף הפעולה החיובית, עוד יותר מתמיד, לחיבור עמוק למצפן פנימי אותנטי ומגובש.

לכולנו מצפן פנימי, המחזיק את תפיסת הראייה ואת ערכי הליבה שלנו. מצפן זה משרת אותנו בהכוונה עצמית, עוזר לנו לזהות מה חשוב לנו ומה אנו מעריכים באמת, ומסייע לנו לבחור את דרכנו.

כאשר אנו נאמנים לו ופועלים לאור מתחזקות אצלנו תחושה של **אותנטיות והתאמה** בין הערכים, ההחלטות והפעולות שלנו; תחושת **חיות** ו**מוטיבציה** להשקיע ולהתמיד לאורך זמן גם לנוכח קשיים ומהמורות בדרך; תחושת **רציפות** ו**משמעות** שמהוות את התשתית לחוסן ניהולי; והיכולת **לעסוד בלחצים** ולדבוק בהחלטות ראיות.

עם הכניסה למהלך הנפ"מ - תידרשו לבחור ולקבל החלטות כבדות משקל על בסיס יומיומי בתוך מערכת של מתחים ולחצים, ולהישאר נאמנים למצפן הפנימי שלכם.

על המצפן להיות מנטח היטב, מודע וזמין עבורכם בכל עת, על מנת שתוכלו לבחון את הבחירות שלכם לאור ולהסביר לעצמכם מדוע קיבלתם החלטה זו או אחרת.

חשוב לציין שהמצפן הפנימי שלכם אינו 'שחקן בודד', וסביבו מצויים מצפנים חשובים לא פחות, כגון מצפן ארגוני-קהילתי (חזון בית ספר), מצפן סמלתי (משרד החינוך), מצפן רשותי ועוד... ככל שהחיבור שלכם למצפן הפנימי יהיה חזק יותר, ייקל עליכם למקמו ביחס למצפנים אחרים ולהסתכנן עמוס.

**המצפן מהווה את עמוד השדרה של האטלס כולו, הוא עומד בסוקד שיקולי הדעת וההכרעות שלכם בכל אחת משכבות (ספות) האטלס ובכל זירות הפעולה.**

לכולנו כפי אנשי יש מצפן פנימי המסוין אותנו, אך הוא מתכסה עם הזמן בשכבות שונות ועלול להיסחטש. שכבות של סילות 'חזון' וסיסמאות עלולות לכסות אותו, ולהקשות עלינו להתחבר אליו באופן אותנטי. העשייה הקדחתנית מקשה עלינו לעצור ולהקשיב לו או לבחון את הבחירות שלנו לאור.

המהלך שלפניכם נועד לסייע לכם להתחבר מחדש למצפן הפנימי שלכם, לנסח אותו ולזקק אותו. הפעילות הסדמית המצורפת תסייע לכם ולשותפים שלכם 'לקלף שכבות', לרענן את המוכר והשחוק, להתבונן על המצפן בסקרנות ולהעמיק פנימה.

התחברות  
למצפן הפנימי



מלכות הסיסמאיות    צמתי בחירה    פספוסים ופשרות    נקודות הסתכלות

שלב א | ניסוח המצפן הפנימי

כנקודת מוצא לפעילות, נסחו כעת את המצפן הפנימי שלכם באמצעות שלוש שאלות שתשתיתיות:

1 מה הכי חשוב לך מה מניע אותי? .....

2 אילו אנשים אני רוצה לגדל ולהצמיח? .....

3 איזו חברה אני מחויב/ת ליצור? .....



שכבה 1

מלכות הסיסמאיות

סיסמאות - לסבינת אצבע אישית

בשבכה זו אנו מוזדאים שהמצפן מנטח במילים האותנטיות שלנו

1. צרו יחד קבוצה מאגר של מילים סיסמאיות - מילים שמרוב שימוש הפכו להיות לעוסות מדי וכבר מעוררות אצלכם עייפות/ציניות.
  2. בעזרת המאגר שיצרתם, חזרו אל המצפן הפנימי שניסחתם וסמנו מילים שנשמעות כסיסמא.
  3. נסחו מחדש את התשובות לשאלות המצפן מכלי להשתמש במילים אלו - צרו את טביעת האצבע הייחודית לכם, את הסילים והמוזיקה שלכם.
- (כתיבה קונקרטיה וסיפורית יותר מסייעת לעיתים להחליף מתבניות שגורות)