

הגמישות הפדגוגית הניהולית (גפ"ן), ככל מהלך של הרחבת אוטונומיה, משלבת במהותה תנועה כפולה: החופש להגביה עוף ולהגשים חלומות חינוכיים יחד עם כובד האחריות שבא עמו (אחריות ואחריותיות). כדי לנווט את כיוון המעוף ובמקביל לחזק את שרירי הליבה הנושאים בכובד האחריות, נדרשת המנהיגות החינוכית, עוד יותר מתמיד, לחיבור עמוק למצפן פנימי אותנטי ומגובש.

לכולנו 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; תחושות **רציפות ומשמעות** שמהוות את התשתית לחוסן ניהולי; והיכולת **לעמוד בלחצים** ולדבוק בהחלטות ראויות.

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

על המצפן להיות מנוסח היטב, מודע וזמין עבורכם בכל עת, על מנת שתוכלו לבחון את הבחירות שלכם לאורו 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 ספרי), מצפן ממלכתי (משרד החינוך), מצפן רשותי ועוד... ככל שהחיבור שלכם למצפן הפנימי יהיה חזק יותר, ייקל עליכם למקמו ביחס למצפנים אחרים ולהסתגורן עמם.

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

לכולנו כבני אנוש יש מצפן פנימי המכוון אותנו, אך הוא מתכסה עם הזמן בשכבות שונות ועלול להיטשטש. שכבות של מילות 'חזון' וסיסמאות עלולות לכסות אותו, ולהקשות עלינו להתחבר אליו באופן אותנטי. העשייה הקדחתנית מקשה עלינו לעצור ולהקשיב לו או לבחון את הבחירות שלנו לאורו.

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

מבוא

המצפן הפנימי
ומהלך הגפ"ן

התחברות

למצפן הפנימי

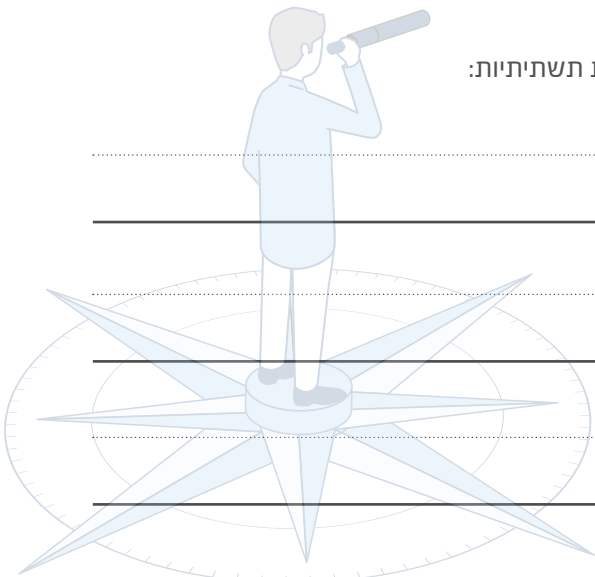
שלב א | ניסוח המצפן הפנימי

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

1 מה הכי חשוב לך? מה מניע אותי?

2 אילו אנשים אני רוצה לגדל ולהצמיח?

3 איזו חברה אני מחויב/ת ליצור?



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 כקבוצה, בהתאם לזמן העומד לרשותכם, לפחות שתיים מתוך האסטרטגיות הבאות, ופעלו בהתאם להנחיות. שימו לב:

- נעזר במשאב הקבוצתי כדי לזקק ולדייק, כל אחת ואחד, את נוסח המצפן הפנימי שלו/ה.
- בסיומה של כל 'שכבה', חזרו אל המצפן הפנימי שניסחתם בתחילת הפעילות ובדקו אילו שינויים/דיוקים/תוספות תרצו לערוך בנוסח המקורי..



מלכודת הסיסמאיות **צמתי בחירה** **פספוסים ופשרות** **נקודות הסתכלות**



שכבה 1

מלכודת הסיסמאיות

מסיסמאות - לטביעת אצבע אישית

בשכבה זו אנו מוודאים שהמצפן מנוסח במילים האוטנטיות שלנו

1. צרו יחד כקבוצה 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 מבלי להשתמש במילים אלו - צרו את טביעת האצבע הייחודית לכם, את המילים והמוזיקה שלכם.
- (כתיבה קונקרטי ו'סיפורית' יותר מסייעת לעיתים להיחלץ מתבניות שגורות)



שכבה 2

צמתי בחירה

בחינת המצפן באמצעות דילמות

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: דילמה שקשה לכם באמת להכריע בתוכה, ושאינה ייחודית אך רק לכם.
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)



שכבה 3

פספוסים ופשרות

לאבד את הדרך ולמצוא אותה מחדש...

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

1. היזכרו בסיטואציה 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?



שכבה 4

נקודת הסתכלות אחרת

להתבונן על המצפן הפנימי דרך עיניים חיצוניות

1. בשכבה זו אנו נעזרים במבט חיצוני, בנקודת הסתכלות אחרת, כדי לבדוק איך המצפן שלנו משתקף לעיני הסובבים אותנו

2. בחרו שני אירועים קונקרטיים שהתרחשו במסגרת העבודה, שבהם "הייתם קרובים אצל עצמכם" - כלומר האופן בו פעלתם ביטא להרגשתכם באופן מיטבי את המצפן הפנימי, רגעי גאוה וסיפוק...
3. בזוגות / בשלוש: כל אחד.ת מתאר בפירוט באוזני האחרים את האירועים שבחר, תוך היצמדות למה שהתרחש **וללא פרשנות** בגוף הסרט. האחרים - על סמך מה שמעו, ועל סמך האירועים שבהם היה במיטבו, מתארים באוזניו מה הם לומדים אודות המצפן הפנימי שלו.
4. האם נקודת ההסתכלות החיצונית מסייעת לכם לזקק/להאיר מרכיבים נוספים במצפן הפנימי שלכם?

שלב ג | מצפנים נפגשים - נקודות חפיפה ופערים בין מצפן פנימי ומצפן ארגוני

מנהיגות ומנהיגים חינוכיים נדרשים לסנכרן בין המצפן האישי-הפנימי ובין המצפן הארגוני (של משרד החינוך, של המחוז, של הרשות, של בית הספר...)

1. בחרו מצפן ארגוני מרכזי עבור העשייה המקצועית שלכם. מה ניצב במרכז?

2. היעזרו בשרטוט הבא כדי לזהות ולהמשיג:

- אזורי חפיפה בין המצפן האישי והארגוני
- מתחים/פערים בין המצפנים והתנגשויות פוטנציאליות ביניהם

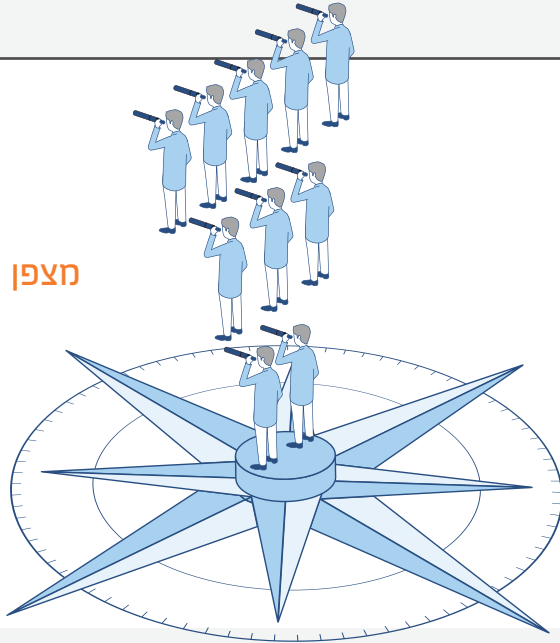
אזורי שוני ופערים

.....

.....

.....

מצפן אירגוני



מצפן פנימי



אזורי חפיפה ודימיון

.....

.....

.....