

## אטלס גפ"ן - מפת המתחים

"Polarity is an essential trait of all things. Tension, contrast, and contradiction characterize all of reality.  
... To ignore the paradox is to miss the truth<sup>1</sup>."

– Abraham Joshua Heschel

### רציונאל

חלק מהותי במנהיגות חינוכית עוסק בהכרעות על פני מתחים, אשר נוכחים בקומות עשייה שונות ומגוונות במנהיגות. דוגמאות למתח שמנהיגות חינוכית מחזקה הוא למשל ההכרעה שבין הצורך לבנות תשתיות של יכולות בקרב הצוות החינוכי לעומת הכנסת תכנית חינוכית לבית הספר, או המתח שבין מתן מענה מקומי למספר מצומצם של תלמידים לעומת מענה מערכתי רחב. כשאנחנו מסתכלים על המתחים הללו אי אפשר להגיד תמיד ובאופן מוחלט שיש תשובה אולטימטיבית למיקום ביחס לקטבי המתח- יש הרבה שיקולי דעת, תפיסות עולם והקשרים מקומיים שמובילים להכרעות שונות על המיקום על פני המתח.

לצד היכולת הגדולה עוד יותר במהלך גפ"ן לחלום ולהגביה עוף, מגיעה גם כובד האחריות בשל הצורך לבחור ולהתמקם על פני הרבה מתחים. לכן, מיומנות מנהיגותית מרכזית במהלך גפ"ן היא היכולת לנסח, להחזיק, לנוע בין מתחים בחשיבתכם על מה ואיך תרצו שיכנס דרך שערי בית הספר. חלק מהמתחים היו שם עוד קודם ורק יועצמו, חלקם מתחים חדשים, חלקם הם תוך אישיים וחלקם בינאישיים או תוך/בין ארגוניים. כך או כך, נראה כי מודעות למתחים הללו בתהליכי קבלת החלטות היא יכולת חשובה ביותר ותשתיתית להתמודדות עם מהלך גפ"ן עם פחות 'פציעות' - בגלל מתיחה חזקה מידי או מהירה מידי או בגלל שלא אוחדים בחשיבותם של שני הקטבים של המתח.

### מתחים - קווים לדמותם

מהות מרכזית של מתחים היא שיש להם קטבים של כל אחד מהם יש רציונאל ונימוק עמוקים למה לאחוז בהם ולפעול על פיהם. במונחיו של ברי ג'ונסון קטבים בתוך מתחים הם זוגות תלויים אשר זקוקים אחד לשני 'מעבר לזמן' (over time). מתחים חיים בתוכנו ואנחנו חיים בתוכם, הם מצויים בכל רמה של מערכת - מקצוות של מתחים בתוך המוח שלנו לנושאים גלובליים, והם מערכת אנרגטית שאפשר למנף. על פי ג'ונסון קטבים הם בלתי נמנעים, בלתי פתירים (במובן זה שלא ניתן לבחור בקוטב אחד של המתח כפתרון בר קיימא), לא ניתן "להרוס אותם" ולא ניתן לעצור אותם, ויתרה מכך במילותיו הם: "מתנה של הטבע, תופעה טבעית כמו כח המשיכה וזריחת השמש".

למה חשוב להיות מודעים למתחים ולעסוק בהם?

עיסוק במתחים תורם לרמת אפקטיביות ניהולית גבוהה יותר בשל ההכרעה המנומקת למיקום בין הקטבים; עוזר להתמודד עם סוגיות ניהוליות מורכבות מבלי להיות מוצפים משום שמתחים הם דפוסים וכשמאיתרים ומנסחים דפוס זה עוזר להתמודד - מהלך גפ"ן עומד לייצר כמות גדולה של בחירות והעיסוק במתחים יסייע לא להיות מוצפים מהן. יתרונות נוספים לעבודה מנהיגותית על מתחים היא שהבנת מתחים עוזרת להאיץ שינויים ולהפוך אותם לבני קיימא משום ש'מחזיקים' בראש את חשיבותם של שני קטבי המתח. בנוסף, זה עוזר להתמודד עם קונפליקטים בית ספריים ומנהיגותיים 'כרוניים' - היות וקונפליקטים מסוג זה נסובים בדרך כלל בין מתחים וקטבים. לבסוף, 'עבודת מתחים' מסייעת

<sup>1</sup> "קוטביות היא תכונה מהותית של כל הדברים כולם. מתח, ניגודיות וסתירה הם מאפייניה של המציאות, להתעלם מהפרדוקס הוא להחמיץ את

לראות אנשים בצורה שלמה יותר ואת בית הספר בצורה שלמה יותר, באופן שמסייע לקבל החלטות מדוייקות יותר לצרכים ולהקשר (ברי ג'ונסון).

## מתחים - האתגר המנהיגותי

האתגר של המנהיגות הבית ספרית הוא להחזיק את הקטבים שבמתח, להבין את הערך של כל אחד מהם, את יתרונותיו וחסרונותיו ולבחור לנוע ולהתמקם על המתח שבין הקצוות בצורה מושכלת ומודעת. יתכן מאד כי בהקשר מסויים מנהיגים ימצאו את עצמם בקוטב אחד של המתח ובהקשר חינוכי אחר ממש בקוטב השני. בנוסף, יש מתחים ש'כואב' יותר להרגיש אותם, הם משפיעים עלינו בעוצמות שונות ויוצרים דרגות שונות של כאב (בהשפעת התפיסה הערכית שלנו, ההקשר שבו אנו פועלים, המחיר שעלול להיות להכרעות שלנו ועוד).

נובע מכך כי מהלך חשוב הוא להבין ולנסח בתוך איזה עולם של מתחים אתם המנהיגים והמנהיגות הבית ספריים חיים, ובתוכו לנמק ולדייק איפה חשוב לכם להיות ממוקמים על פני כל מתח ומתח. ניסוח זה מאפשר לדילמות להיות ברורות יותר עבורכם ועבור בעלי העניין המעורבים ומאפשרת לבחור מיקודים שונים ומיקומים שונים באמצעות חשיפת המתח והתנועה האפשרית בתוכו.

התהליך הנוכחי מציע לעצור, לנסח ולהבין את עולם המתחים הזה. אין הכוונה להתיימר להבין את מלוא היקפו של עולם המתחים שאתם מצויים בו, מתוך כך הצעד הראשון יהיה כי אתם תנסחו את המתחים שרלוונטיים להקשר המקומי שלכם. בנוסף, תמצאו כאן גם הצעות למתחים שסביר שתפגשו את ההדהודים שלהם במרבית שכבות 'האטלס'; מתחים שאנשים שונים באקוסיסטם שלכם נעים גם הם בתוכם; מתחים שסביר שאתם כמנהיגים ומנהיגות בית ספריים תחוו בהם ברמה האישית-מקצועית, ברמה הארגונית וברמה הרשותית והמחוזית; מתחים שמתאימים להקשרים שונים במרחב החינוכי ולתפקידים שונים כך שכולם מכירים את המתח אבל מתמקמים עליו באופן שונה.

המהלך שלפניכם מבקש לאפשר שפה משותפת למנהיגות החינוכית שנעה על פני 'האטלס' מבלי לספק את 'המיקום האולטימטיבי' על פני המתח, אי אפשר לייצר אלוגירתם אוטומטי להכרעה בין מתחים- את ההכרעה והמיקום על פני המתח רק אתם יכולים לדייק. איך זה קורה?

ראשית, כשם שברמה הפיזית אנחנו מצליחים להחזיק מתח באמצעות זה ששרירי הליבה שלנו פועלים, שה'סנטר' שלנו מוחזק כל הזמן ומתוכו אנחנו עושים תנועה מדוייקת ויעילה עם תשומת לב ומחשבה כך קורה גם בהכרעות מנהיגותיות בהקשר למתחים, רק כשכאן שרירי הליבה הם המצפן- האישי, החינוכי והארגוני. שנית, למרות שמתחים נוגעים בערכים, בתפיסות עולם ובפילוסופיות חיים, לעיתים ההתמקמות וההערכה ביחס אליהם אינה בהכרח רק ערכית אלא יכולה להיות הכרעה המבוססת על שיקולים פרגמטיים ניהוליים תלויי הקשר. כך למשל, על פני אותו מתח ניתן במצבים שונים להתמקם במיקום שונה.

יש בידה של עבודה מתמשכת על המתח להגדיל את טווח התנועה ואת גמישות התנועה המנהיגותית בתוכה. גמישות פיזית היא היכולת של המפרק ושל השרירים המקיפים אותו לנוע בחופשיות במלוא טווח התנועה, מאפשרת יכולת גבוהה יותר ובטוחה יותר לבצע פעילות, מאפשרת לגוף לאזן את עצמו במנח הנכון לו, מבלי לגרום לגוף כאב, נזק או פציעה (ויקפדיה- ערך גמישות). הדרך העיקרית לשיפור הגמישות היא על ידי תרגילי מתיחות שתורמים להתארכות השריר ולשינוי ביכולת שלו להגדיל את טווח התנועה שלו, כאשר יש דגש הוא על הדרגה- אי אפשר למתוח מוקדם מידי יותר מידי, זה כואב ועלול להזיק.

גמישות ניהולית פועלת באופן דומה, יש צורך בהדרגה ל'האריך' את השרירים' כדי לשפר את טווח התנועה בין הקטבים של המתח. לכן, בניית גמישות, והרחבת טווח המתח היא תהליך מורכב ומתמשך ולא ארוע חד פעמי של התמקמות, זה

נכון תמיד ובפרט במהלך גפ"ן ובעולם המשתנה בקצב מהיר. מתוך כך עולה כי חשוב לקחת בחשבון כי המשגת המתחים והמיקום עליהם גם היא אינה ארוע נקודתי אלא משהו שיהיה נוכח באופן מתמשך וילווה את ההכרעות שלכם ומצריך התבוננות רפלקטיבית על התנועה שתעשו על המתח לאורך זמן, על השתנות של הכרעות ומיקומים על פני המתח.