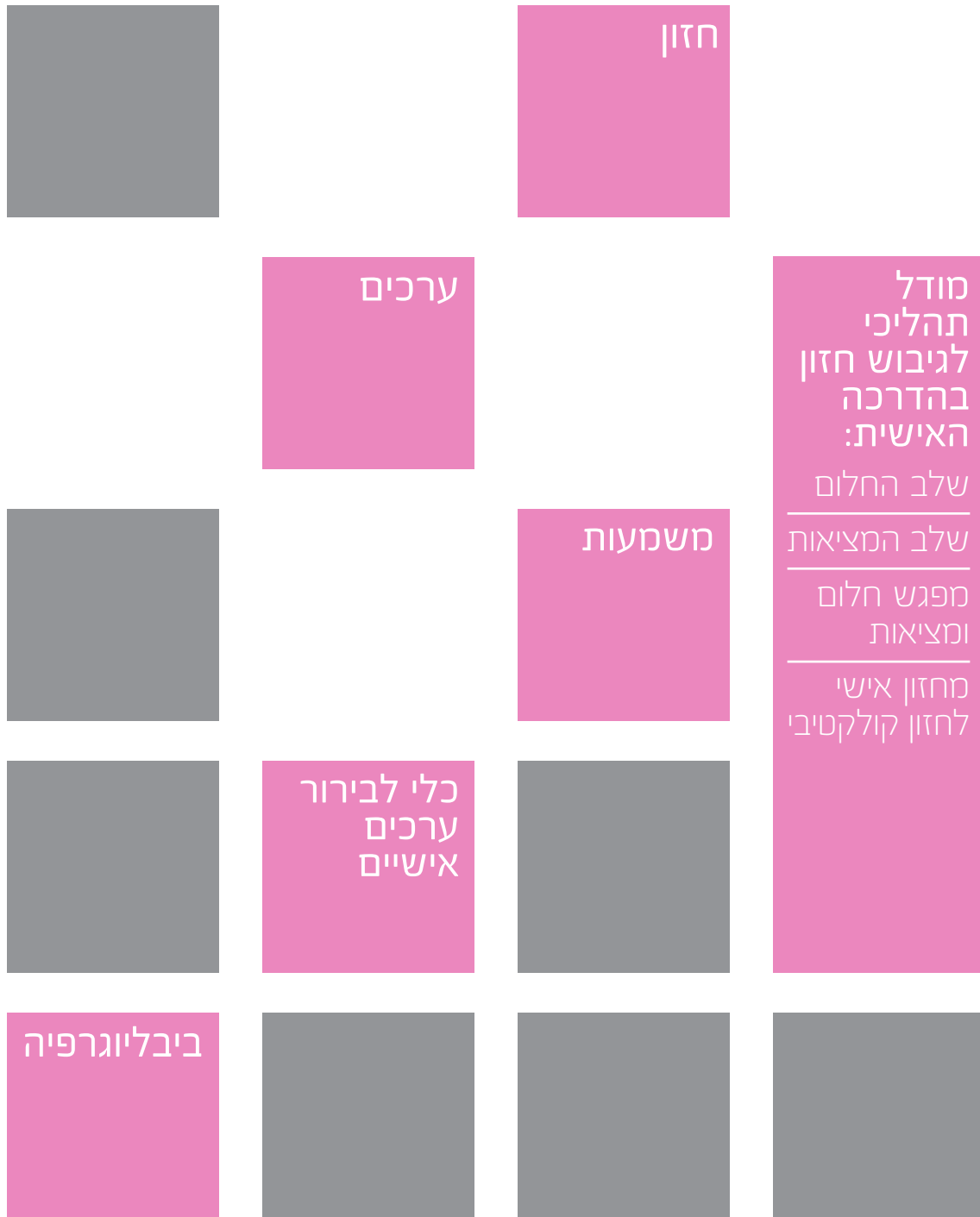


# חזון ערכים ומשמעות בהדרכה אישית

## ד"ר דרורה בוגייסקי



## חזון

”אם אינך יכול לדמיין את המציאות החדשה, היא לא קיימת.

אם אתה יכול לדמינה, יש לה אפשרות להתקיים”

(לין, 2002).

כשאנו מדברים על חזון, אנו מדברים על היכולת לחלום, לדמיין, לראות מציאות שאינה קיימת עדיין. היכולת לנסח חזון היא היכולת לראות בעיני רוחנו את העתיד (לין, 2002; קובי, 1998).

לאנשים רבים בתוך בית הספר יש חזון אישי משלהם: לאנשי חינוך, להורים, לצוות מקצועי-טיפולי ועוד. גדולתו של מנהיג היא ביכולתו להקשיב לחלומות של אנשי צוותו, לאפשר להם להתחבר לעומק הפנימי שלהם ולקשר ולחבר אותם לחזון גדול יותר, משותף. החזון המשותף מעצים את כוחם של האנשים בארגון וגורם להם להתעלות על קשיים, על בעיות בין-אישיות, על תחושות שליליות וכדומה. החזון המשותף והחזון האישי מקדמים את שאיפות השותפים להם ומחוללים תחושת שייכות. הם היוצרים את המקום 'שלנו' (קובי, 1998; סנגי, 1995).

מערך התפקידים של מנהל בית ספר דורש ממנו בין היתר לשרטט את החזון, להגדיר מטרות לפיו, ולא פחות חשוב מכך - לעורר השראה. כמו כן על המנהל לפתח את האסטרטגיה ותכנית העבודה שיאפשרו להגשים את המטרות; ולבסוף, עליו לבדוק את עצמו ואת בית הספר לפי מטרותיו.

שלב ראשון בתהליך זה הוא 'ציור' חלומותיו האישיים של המנהל והבאתם לידי ביטוי מילולי, על בסיס הכרה ביכולתו לתרום ולהטביע את חותמו. הלהט הנדרש לשם כך הופך להיות הכוח המניע את המנהל. כוח זה 'מדלג' על החששות והפחדים ומעצים את תחושת השליחות (לין, 2002; קובי, 1998), והוא המאפשר למנהל המנהיג את צוות בית הספר להנחיל את אותה תחושה לצוות בית הספר ולעשות את חברי הצוות לשותפים היוצרים יחדיו את חזונו של הארגון ופועלים במשותף להגשמתו.

## ערכים

כדי שהמנהל יוכל לממש את חזונו, לעורר בצוות השראה ולהניע אותו לכלל פעולה, עליו לברר עם עצמו בשלב ראשון בירור פנימי מעמיק ולהבין את מערכת הערכים שלו: לבחון את האמונות, העקרונות, התקוות והמצפון האישי וכן את הגורמים המניעים אותו מצד אחד ומעכבים אותו מצד שני.

## מהו ערך?

להלן ההגדרה הקלסית של פרופ' מילטון רוקיץ:

”ערך הוא אמונה מתמשכת, הגורסת כי התנהלות או מצב עניינים מסוים עדיפים מבחינה אישית או חברתית על פני מצב עניינים או התנהלות מנוגדים או אחרים. מערכת ערכית היא הארגון המתמשך של אמונות ביחס למצבי התנהלות או מצבי עניינים רצויים על פי סדר עדיפויות”

(רוקיץ, 1973 בתוך דולן, גרסיה ולנדאו, 2007).

דולן, גרסיה ולנדאו (2007) גורסים שלמושג "ערך" שלושה ממדים המשלימים זה את זה:

ממד אתי-חברתי - ערכים הם אמונות אישיות בקשר לדרכי ההתנהגות העדיפות;

ממד כלכלי-פרגמטי - ערכים של יעילות, ביצועים, משמעת;

וממד רגשי-התפתחותי - ערכים הם מקור המוטיבציה למימוש עצמי.

דולן, גרסיה ולנדאו מציגים תרשים המתאר את התהליך הרצוף - ראשיתו באמונות, וסופו בתוצאות (שם, עמ' 59):



תהליך זה הוא המסלול - מהחזון, דרך גילוי הערכים הייחודיים של המנהל ושרטוט מפת הדרכים האישית שלו, ועד לגיבוש ההחלטות המובילות להגשמה אישית. ההנחה היא שרק יעדים המושתתים על ערכים ואמונות יש להם משמעות: "היעדים הופכים את הערכים להתנהגות אופרטיבית, במטרה להשפיע על המציאות" (דולן, גרסיה ולנדאו, 2007). המטרה הופכת להיות שיפור מתמיד של התהליכים בארגון בתוך סביבה המשתנה במהירות.

הגישה המתמקדת בניהול על-פי ערכים מבחינה בין 'ערכים סופיים' הקשורים לחזון - כגון דמותו של בית הספר ואופיו - לבין 'ערכים יישומיים' הקשורים למימוש החזון - כגון עבודת צוות ואמון, שהדגש בהם הוא על האדם. ההנחה היא שעל מנת להביא לידי שיפורו של בית הספר, יש לשלב בין הניהול האסטרטגי לבין פיתוח המשאב האנושי הנשען על ערכים. בארגונים מורכבים כמו בית ספר יש צורך בגישה המאפשרת למורים ולצוות העובדים להציב את היעדים המשותפים ביחס לתוצאות המצופות מהם. הניהול העצמי של האנשים מועצם בין השאר בזכות היותו כרוך בשיתוף, למידה מתמדת, יצירתיות, אמון הדדי ומחויבות.

מצבים שבהם אין עשייה על-פי הערכים האישיים מובילים למתח וחוסר שקט, ומכאן לתוצאות טובות פחות: "כשאנחנו מממשים את הערכים שלנו, הצלילים השונים יוצרים הרמוניה ייחודית ומורכבת. כאשר אנחנו לא מממשים את ערכינו, יש צרימה" (דולן, גרסיה ולנדאו, 2007).

## משמעות

"כל אדם ואדם יש לו את תפקידו או את ייעודו בחיים. כל אדם ואדם חייב לקיים משימה מוחשית התובעת מילוי. מבחינה זו אין לו תמורה, אף אין חייו יכולים להישנות. מכאן שתפקידו של כל אדם ואדם הוא אחד ויחיד, והוא הדין לשעת הכושר המסוימת לקיימו."

(פרנקל, 1970, עמ' 132).

החיפוש אחר משמעות הפך להיות היבט מרכזי בחייו של אדם במאה ה-21. מאז ומתמיד חיפש האדם משמעות, אך כיום אנו עדים לעלייה גוברת במקום ובחשיבות שאנשים מייחסים למשמעות, בחייהם בכלל ובעבודתם בפרט (פינק, 2009). ויקטור פרנקל (1970), טוען כי "השאיפה למצוא משמעות לחיים היא הכוח המניע הראשוני של האדם", יותר מן השאיפה לעונג או השאיפה לכוח.

על-פי הנחה זו, תפקידו של המנהל נע על שני צירים שלובים זה בזה, האחד - להעניק משמעות לעשייתו האישית, והשני - ליצור בעבור צוות המורים והעובדים תחושה של משמעות. ההנחה היא שאם מנהלים מחזקים את תחושת המשמעות, גוברות גם המחויבות והשייכות - להם ולארגון - בקרב אנשי צוותם. זוהי תפיסה של **מנהיגות מעצבת**, מושג שטבע חוקר המנהיגות ג'יימס ברנס (Burns, 1978). תפקיד המנהיג/המנהל בתהליכים אלו ליצור 'משימות מעצימות' ולחולל תחושה של רוממות והתעלות של כל אדם במערך הבית ספרי (קובי, 1998).

## מודל תהליכי: חזון, ערכים ומשמעות בהדרכה האישית

המפגש בין המדריך האישי למנהל החדש מעניק הזדמנות יוצאת דופן לעסוק בבירור הערכי-האישי של החזון, ביצירת המשמעות ובהקשרים לפיתוח המנהיגות של המנהל ולשיפור בית ספרו. המטרה של המדריך האישי היא לפתח תהליכים מסוג זה אצל המנהל החדש על מנת שיוכל ליישם גם בצוות בית הספר. לפיכך, תהליך מסוג זה אינו רק תהליך אישי אלא גם תהליך של שיפור הארגון. המפגש בין המדריך האישי למנהל המודרך מאפשר מצד אחד לחלום ולעסוק בבירור ערכי, ומן הצד השני - לאתגר את המנהל החדש לשאוף למטרה, להניח לחששותיו, למקד את דרכו ולהעניק משמעות וגם אושר לעשייתו. המדריך האישי, בתור אדם, נתרם גם הוא במסגרת התהליך. על כך אומר סטיבן קובי: "איכות החיים באה מתוכנו. המשמעות מצויה בתרומה, בחיים למען מטרה נעלה יותר מן ה'עצמי'" (קובי, 1998, עמ' 72).

ראשיתו של השיח על אודות חזון, בין המדריך למנהל, אינו במטרות וביעדים אלא 'בשורשים' - בבירור האישי מאוד של המנהל: איפה אני? מה אני רוצה? מה אני חולם? מה נותן משמעות לעשייה שלי? מה הם ערכי הליבה שלי? המדריך האישי מלווה בירור זה.

השיח ילווה בשאלות מנחות: למה? ממה זה נולד? על מה זה נשען? למה אתה מאמין בזה? למה זה טוב לבית הספר שלך?

החיבור לרבדים האישיים ביותר הוא הבסיס שעליו ייבנה אחר כך החזון הבית ספרי: הייחוד שבו ינבע מהבירור האישי. המקום הערכי והרגשי הוא בסיס לגילוי עצמי, העצמה, יצירת השראה ותחושת שליחות: בסיס לפיתוח מנהיגותו של המנהל. באופן פרדוקסלי, תהליך הכניסה אל המקום האישי הוא תהליך שדווקא מרחיב את מבטו ואת תפיסתו העצמית של המנהל - מעצמו אל בית הספר ומעבר לבית הספר - אל החברה והמדינה. גיבוש החזון האישי אמור לפתח ראייה רחבה ביותר, שבה החזון מתקשר למקומו של המנהל, איש החינוך, בהקשר החברתי הרחב.

חשוב לראות בתהליך הגילוי הזה מסע משותף של המדריך והמודרך. אפשר גם לדמות אותו לריקוד בשניים. השימוש בדמיון - למשל בכלים של **מטפורות** ו**דמיון מודרך** - חשוב מאוד במסע או בריקוד הזה. כמו כן חשוב השימוש בשפה: המילים הגדולות, המבטאות חלומות גדולים ומטרות נעלות, חיוניות כאן; שכן, בטרם פורטים את הדברים לתכנית בית ספרית אופרטיבית, יש לתת מקום של כבוד להשראה, להתלהבות וללהט. ההנחה היא ששימוש בשפה מחולל תהליכים משמעותיים. הדמיון והשפה יוצרים או מעצבים את הסיפור האישי של המנהל, שהוא אבן הפינה לתהליך יצירת חזון בית ספרי ומימוש.

## שלבי התהליך

**שלב א: שלב החלום -** בירור ערכים, תפיסות, אמונות, מקורות השראה, יצירת חזון אישי ומטרת-על. הצבת משימות מעצימות.

דרך הצגת תפיסה הוליסטית של הקשר בין החלום האישי של המנהל למציאות הפדגוגית שאותה הוא בונה בבית ספרו, על המדריך לאפשר לו להיות הוא-עצמו, להגדיר את זהותו ולהביא אותו לידי חשיבה, הכרה ודיבור על עולמו הפנימי.

המטרה: הקניית מתודה לבירור ערכי שתסייע למדריך האישי לאפשר למנהל החדש לגלות מחדש את החזון האישי שלו

משימות לדוגמה:

א. שרטט את המפה האישית שלך:

1. ציין נקודות שיא ונקודות שפל בהגשמת חלומותיך.

2. תאר את המפה האישית שלך בעזרת **מטפורה** מארגנת.

ב. זיהוי ערכים: רשום כעשרה ערכים החשובים בעיניך לפי דרגת חשיבותם. עד כמה אתה מיישם אותם במציאות? מה הם הגורמים המונעים ממך את יישום ערכיך או מפריעים לך ביישום (גורמים רגשיים פנימיים וגורמים חיצוניים). ר' **כלי לבירור ערכים אישיים**.

ג. שרטט את מעגל החיים.

**שלב ב: המציאות - הכרת בית הספר שלי**

בשלב הקודם ניתנה למנהל המודרך האפשרות להתעלם מן המציאות ולשאוף לעבר עתיד רצוי מבחינתו. במפגש זה יסייע המדריך למנהל המודרך לאבחן את בית ספרו ולהציב שאלות נוספות.

המטרה: אבחון בית הספר של המנהל המודרך כדי לסייע לו לראות את בית ספרו ראייה שלמה

1. המנהל המודרך יאבחן את בית הספר בעזרת כלים אבחוניים כגון **SWOT**, מיפוי כוחות בולמים וכוחות מקדמים, **SMART**, **תמ"ה** (תמ"ה הוא כלי לאבחון פדגוגי בית ספרי שפותח במכון אבני ראשה).

2. לאחר ביצוע האבחונים (חשוב שייעשה הן אבחון ארגוני והן אבחון פדגוגי ושייווצר קשר ביניהם), יזמין המדריך האישי את המודרך לראות נקודות מבט נוספות ויסייע בידו לראות זוויות ראייה אחרות המאפשרות למנהל הסתכלות רחבה יותר.

שלב ג: מפגש חזון ומציאות - שרטוט תמונת העתיד של בית הספר בעיני המנהל החדש

המטרה: שרטוט תמונת העתיד וכתובת תכנית פעולה

1. המנהל המודרך יעלה על הכתב את תמונת העתיד של בית הספר כפי שהוא רואה אותה בעיני רוחו. זהו השלב המחבר בתהליך מושכל ויצירתי כאחד, בין הערכים, החזון האישי והחלום ובין המציאות. תפקידו של המדריך האישי לסייע למודרך, לתמוך בו, לתת לו משוב ולהשתתף אתו בחשיבה.
2. חשוב שהמדריך האישי יסייע למנהל המודרך בהצבת שאלות ובתיאור המצב שאליו הוא שואף, למשל: אם **תבחר** באפשרות כזו או אחרת, כיצד ייראה בית הספר שלך? מה הם היתרונות ומה הם החסרונות באפשרות זו? בשלב זה המנהל המודרך מתחיל לבחור את דרכו ולצבוע את בית הספר בקשת הצבעים האישית שלו. זהו השלב שבו החזון האישי מתגבש ומתקשר לצרכים הפנימיים והחיצוניים של קהילת בית הספר.
3. לאחר בירור מחויבותו של המנהל לתהליך, המדריך האישי ידגיש את מרכזיותה של מחויבות זו בהגשמת חזונו של המנהל.

שלב ד: מחזון אישי לחזון קולקטיבי - הצבת הולוגרמה, בירור חזונות העמיתים  
 "הולוגרמה- צילום בטכניקה מיוחדת הנותן תחושה של תלת ממדיות" (מילון ספיר)

גיבוש החזון דומה להולוגרמה: אם נחלק אותה ונמשיך לחלקה, "נראה בכל חלק את הדמות בשלמותה... אבל החלקים המרכיבים את ההולוגרמה אינם זהים, כל אחד מהם מציג את המראה השלם מזווית ראייה אחרת" (סנג'י, 1995, עמ' 218).

המטרה: שילוב החזון האישי של המנהל המודרך עם החזונות האישיים של צוות המורים, אפשר, גילוי, הגשמה ויישום.

1. המדריך האישי ידריך את המנהל, באמצעות שיח, להיות מודע לחשיבות הרבה שבתהליך הבירור הערכי וגילוי החזון האישי אצל צוות המורים והעובדים, ממש כמו בתהליך שהוא עצמו חווה.
2. המנהל המודרך יבנה בתמיכתו של המדריך האישי מערך פעולות לבירור החזונות האישיים וליצירת השותפות. לשם כך יקיים למשל שיחות משוב אישיות עם כל אחד מחברי הצוות ואף פעילות צוותים בנושא.
3. המנהל החדש יחבר את כלל התהליכים ויגבש עם צוותו את החזון המשותף.
4. סיכום: החזון האישי של המנהל המודרך הופך להיות החזון 'שלנו' - של כלל השותפים בבית ספרו.

## כלי לבירור ערכים אישיים

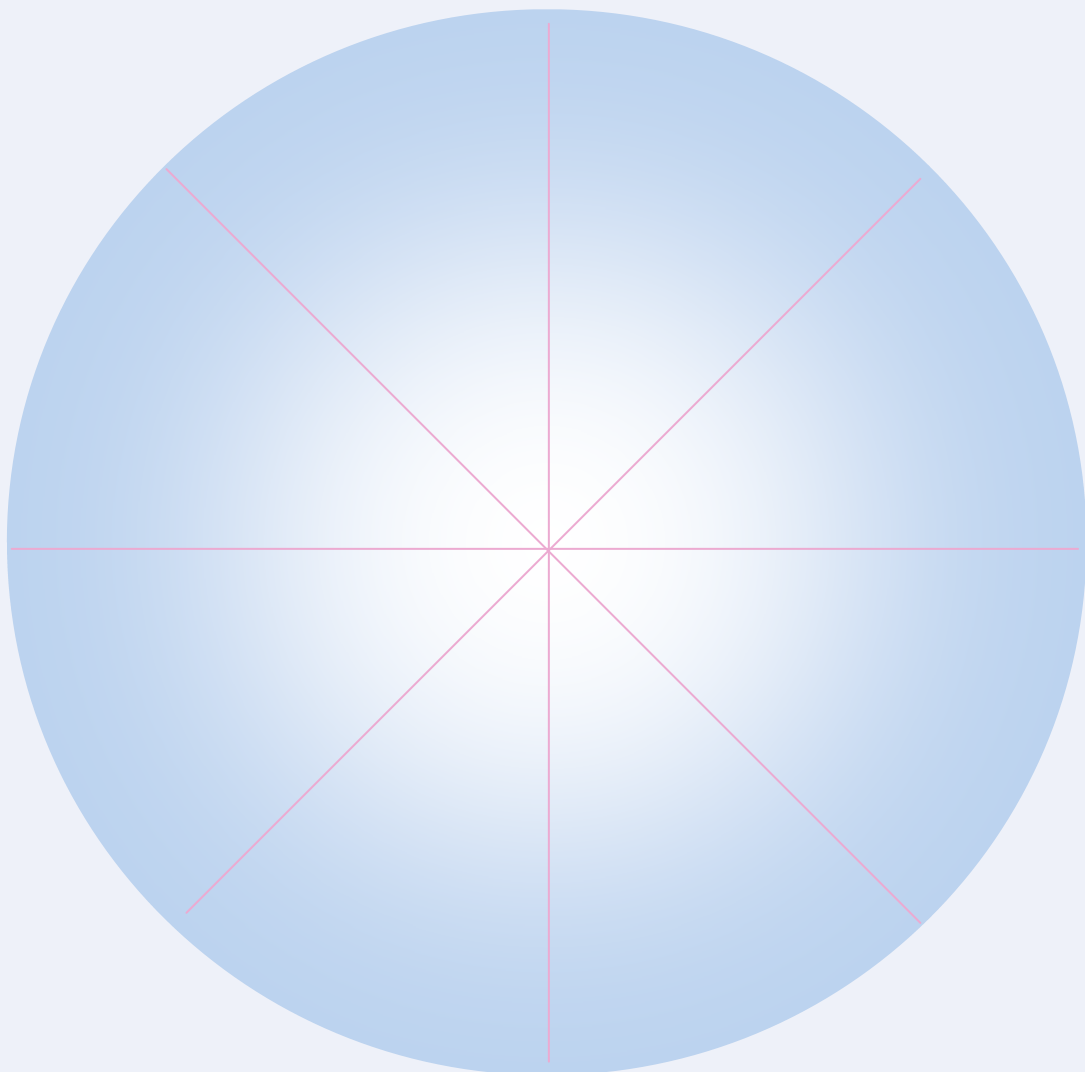
(מתוך: ויתוררת, 2006, עמ' 228)

לפניך 8 מקטעים בגלגל החיים המציינים איזון.

בחר/י שמונה ערכים שאת/ה מיחס/ת להם עדיפות בעבודתך או בחייך. לדוגמא: התמדה, חדשנות, נאמנות וכיו"ב.

בשלב ראשון, ציין את הערכים בגלגל הערכים, ללא סדר עדיפויות.

בשלב הבא, דרג את מידת שביעות הרצון שלך בכל אחד מהתחומים, על סולם 0-10, כאשר מרכז העיגול מסמל רמת שביעות רצון נמוכה מאד - 0, וקו ההיקף החיצוני מסמל רמה גבוהה מאד - 10.





## ביבליוגרפיה

- דולן, ש', גרסיה, ס' ולנדאו, א' (2007). **ניהול על פי ערכים**. ישראל: גלובס הספרייה.
- ויתור, ל' (2006). **אימון קו-אקטיבי**. ישראל: דניאלה די-נור הוצאה לאור.
- לין, א' (2002). **אמון, התשתית לעולם העבודה**. תל אביב: פקר הוצאה לאור.
- סנג'י, פ' (1995). **הארגון הלומד**. תל אביב: הוצאת מטר.
- פינק, ד' (2009). **ראש אחר, מדוע העתיד שייך לבעלי המוח הימני**. תל אביב: מטר הוצאה לאור.
- פרנקל, ו' (1970). **האדם מחפש משמעות**. תל אביב: הוצאת דביר.
- קובי, ס' (1998). **העיקר להתחיל בעיקר**. ישראל: הוצאת אור עם.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. N.Y.: Harper&Raw.