



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

# טעימו"פ

טעימות מפרסומים חדשים בנושאי חינוך ומנהיגות בית ספרית

משולחן המו"פ של מכון אבני ראשה

גיליון מס' 13, אוקטובר 2022

## תוכן העניינים

"על קצה המזלג"

1. ארגון בתי ספר ללמידה שיתופית של מורים
2. חווית הבדידות של מנהלי בתי ספר
3. לפנות זמן ל- Well-Being : שלומות במערכת השעות
4. חסמים ארגוניים המונעים הנשרת מורים כושלים בבתי ספר

ליקטה - ענת סלומון, ערך וכתב - עופר פריאל

עורך אחראי - אריאב יוסט

## "על קצה המזלג"

שנה טובה,

ימי הבידוד והסגר שהביאה עלינו מגפת הקורונה נראים כבר כזיכרון רחוק. אבל הבידוד שנכפה על כולנו היה לחוויה מעצבת בחיינו. ההסתגרות בדלת אמותינו, אי היכולת לצאת ולהיפגש עם משפחה, חברים, קולגות, להיות רק עם עצמך ועם משפחתך הגרעינית לזמן רב - היתה זו התמודדות לא פשוטה עבור רבים מאיתנו. אמנם הקורונה והבידוד כבר מאחורינו (כך אנו מקווים), אבל הברידות - היא נשארה עם חלקינו, ומשהו בה נשאר כנראה עם כולנו. שלושה מהמאמרים בסקירה זו עוסקים במישרין או בעקיפין בברידות או במניעתה ע"י יצירת שותפות ותחושת שייכות בקרב תלמידים, מורים ומנהלים. כן, גם מנהלות ומנהלים לפעמים בודדים.

**המאמר הראשון** עוסק בתנאים שיכולים מנהלים ליצור על מנת לעודד קבוצות למידה משותפות של מורים. לא עוד אוסף של מורים יחידים שכל אחד נמצא לבדו מאחורי דלת כיתתו הסגורה, אלא קבוצת או קבוצות תמיכה הלומדות ומתפתחות יחד. למנהלי בתי ספר יש השפעה ניכרת על קביעת זמן הלמידה המשותף של מורים והפיכתו לזמן לימוד והתפתחות איכותי ומועיל לחייהם המקצועיים של המורים, כמו גם לתחושת השייכות שלהם. הכותבת מספקת מספר עצות למנהלים, כפי שעלו מהמחקר שביצעה.

2

**המחקר השני** מביא עדויות על בדידות מנהלי בתי ספר. ד"ר פלג דור-חיים, פסיכולוג חינוכי וחוקר ישראלי חקר את חווית הבדידות של מנהלי בתי ספר, ומעדויות שאסף ממנהלים הוא מצא שיש **בדידות המאפיינת מנהלים בשנותיהם הראשונות** - בדידות אפיזודית-חולפת, וישנה **בדידות המאפיינת מנהלים ותיקים** - בדידות קבועה, הנוכחת תמיד. לא טוב היות המנהל לבדו, וכדאי להכיר את שני סוגי הבדידות ואת הגורמים לכל סוג, כדי להתמודד טוב יותר וכדי ולסייע למנהלים בהתמודדות הלא פשוטה הזו.

**המאמר השלישי** נלקח מתוך הגיליון האחרון של כתב העת Educational Leadership, שהוקדש כולו לטיפוח שלומות (Well-Being) בבתי ספר. **המאמרים בגיליון** בוחנים פרקטיקות ושינויים ארגוניים שמקדמים רווחה פיסית, מנטלית ורגשית, כמו גם שייכות והרגשת ביטחון בבית הספר. **במאמר מתוך הגיליון שהבאנו בסקירה זו** טוענים הכותבים שאם הרווחה הרגשית של התלמידים חשובה לנו, אזי הכנסת תוכניות העוסקות בלמידה רגשית-חברתית לבית הספר אינה מספיקה, ויש להנכיח בלוח הזמנים היום-יומי של בית הספר פעולות וסדירות שונות

העשויות לתרום לשלומות של התלמידים והמורים. כתבי המאמר מספקים מספר דוגמאות של ניצול משאב הזמן, מערכת השעות וסדר היום כדי לטפח ולהנכיח שלומות בקרב כל באי בית הספר.

**המאמר האחרון** - בעברית, עוסק בנושא אחר - במעט המורים הכושלים, שמזיקים בעבודתם לתלמידים ולבית הספר. האם מצב שבו מורה כושל עדיין מלמד הוא כורח המציאות? האם ניתן לסייע למורים כאלה? ומה בארגון בית הספר מונע את איתור הבעיה כשהיא קטנה, ואת החלפת המורה כשהבעיה כבר גדולה מדי? על כך במאמרו של פרופסור אליעזר יריב, מהמכללה האקדמית גורדון.

קריאה מהנה ומועילה,

ושנה טובה – שנה של חיבורים, למידה ויצירה - ביחד.

צוות המו"פ של מכון אבני ראשה

## 1. ארגון בתי הספר ללמידה שיתופית של מורים

Patrick, S. K. (2022). Organizing schools for collaborative learning: School leadership and teachers' engagement in collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 1-36

צוותי עבודה ולמידה משותפים של מורים יכולים להיות מקום פורה במיוחד עבור מורים ללמידה ולהתפתחות מקצועית מפני שהם מציבים את המורים עצמם כמקור לידע ולשיפור. מחקרים מציינים שלמידה משותפת של מורים מביאה להגברת האמון בין המורים, לשיפור בדרכי ההוראה והלמידה ולהישגים טובים יותר של התלמידים (למעשה פעולת המנהל לעידוד שיתוף פעולה של מורים הוכחה כפעולה מרכזית התורמת לשיפור הישגים). מנגד, מחקרים גם מצביעים על כך שזמן הלמידה המשותפת של מורים יכול להיות לא אפקטיבי ולזלוג להתעסקות בלוגיסטיקה ובמילוי הנחיות במקום בלמידה ובהתפתחות מקצועית.

ממצאי המחקר שניתח שאלונים של כ-9,900 מורים בטנסי (ארה"ב), מצביעים על כך שכמעט כל המורים משתתפים בפגישות לימוד משותפות - מפגשי צוות שכבה או צוות מורי מקצוע, עבודה בצוותים על תכנון מהלכי הוראה ולמידה, שיחות משותפות על ביצועי תלמידים, תכנון שיעור עם עוד מורה, צפייה בשיעור של מורה אחר או קבלת משותף על שיעור שלך, ניתוח משותף של ביצועי תלמידים, ועוד. ממצא זה מחזק ממצאים קודמים המראים שלמידה שיתופית של מורים הפכה לחלק מהפרקטיקה המקצועית שלהם, ושעבור מורים רבים עבר הזמן שבו הם פעלו כיחידים מאחורי דלת הכיתה הסגורה. עם זאת, המחקר הראה שלא כל המורים משתתפים בקביעות במפגשי למידה משותפים, ושרבים מהם חשים שהמפגשים חסרי תועלת ממשית לחייהם המקצועיים.

החוקרת הראתה שלמנהלי בתי ספר יש השפעה ניכרת על קביעת זמן הלמידה המשותף של מורים והפיכתו לזמן לימוד והתפתחות איכותי ומועיל. הנה הדרכים שבהם מנהלים יכולים לארגן את בית הספר כדי לתמוך בלמידה משותפת קבועה של מורים, המעורבים בלמידה ורואים בה תועלת רבה לחייהם המקצועיים.

**מנהלי בתי הספר יכולים:**

### 1. לעודד אקלים מקצועי שמסייע ליחסים תומכים בקרב המורים

מורים העידו על למידה משותפת פורה יותר בבתי ספר עם דירוג גבוה יותר של אקלים מקצועי - אקלים המדגיש אמון וכבוד הדדי בצוות המורים, פתיחות ורצון לעבוד יחד,

קיום צוות כקהילה לומדת שבה מעודדים רעיונות שונים לשיפור, אחריות משותפת להישגי התלמידים ומנגנון לקבלת החלטות משותפות. אקלים מקצועי שכזה עשוי לתמוך טוב יותר בלמידה משותפת פורה בקרב מורים, כזו המביאה להם תועלת של ממש.

**2. לבנות את לוח הזמנים של בית הספר כך שיאפשר למורים להיפגש ולעבוד יחד בצוותים של למידה וחשיבה, ללא הפרעות, ובסדירות קבועה ומתמשכת.** בנוסף, המחקר הראה שהשקעת זמן בתכנון זמני הלמידה המשותפת שומרת על תכיפות מפגשים סדורה לאורך זמן.

**3. לספק תמיכה ופיקוח נאותים כדי להבטיח שזמן הלמידה המשותפת של מורים משמעותי להתפתחות שלהם.** מורים מייחסים תועלת נמוכה למפגשי הלימוד המשותפים כשהזמן שלהם מוקדש למה שמעניין את דרגי הניהול והפיקוח, ולא עונה על הצרכים שלהם. על המנהלים לקבוע יחד עם המורים ציפיות לזמן הלמידה המשותף ולהיזהר מפיקוח ומעקב מעיקים הכופים על המורים כיצד לנצל את הזמן היקר העומד לרשותם ללמידה משותפת.

## 2. חווית הבדידות של מנהלי בתי ספר בדידות אפיזודית-ארעית לעומת בדידות מתמשכת ויום-יומית

Dor-Haim, P. (2022). The experience of loneliness among school principals: Episodic loneliness versus persistent day-to-day loneliness. *Journal of Educational Administration*, 60(5), 527-541.

תחושת בדידות יכולה להימשך על פני פרק זמן קצר יחסית. חוויה כואבת, המשאירה אותך בתחושת בדידות, הדוהה עם הזמן. לעומתה ישנה גם תחושת בדידות מתמשכת, קיומית ממש, של הבנה אקזיסטנציאלית של היותך בודד - תמיד. המנהלים שהיו בתחילת דרכם ורואיינו למחקר שיתפו בחוויות של בדידות ארעית - רגעים שבהם חשו בהיותם "בודדים במערכה". המנהלים הוותיקים לעומתם (שעד כה לא נחקרה תחושת הבדידות שלהם) דיווחו על מצב קבוע של בדידות - תחושת בדידות שנשארת איתם בתפקידם, יום יום. הנה הפירוט של שני דפוסים אלה (שההבדלה ביניהם אינה טהורה, תיתכן חפיפה בין שניהם):

### מנהלים צעירים העידו על בדידות אפיזודית, ארעית, חולפת -

6 המנהלים שציינו דפוס זה של בדידות היו בשנותיהם הראשונות לניהול. הם ציינו את בדידותם כנובעת מאחד או יותר מהגורמים האלה:

#### א. תחושת זרות של המנהל בבית ספרו ומרחק מצוות המורים

המנהל מגיע לביה"ס חדש עבורו והוא נטע זר בצוות שמכיר האחד את השני. עוד אין לו למנהל תחושת שייכות למקום ולאנשים וכבר עליו לנהל את הצוות ולהניע קדימה את בית הספר שאותו עדיין אינו מכיר. מציאות מלחיצה זו, מביאה לתחושת בדידות, מה גם שהצוות, שבוחן את המנהל, עשוי שלא להתמסר אליו מיד. המנהל עדיין לא יודע על מי הוא יכול לסמוך ולחלוק איתו בתחושות, כך שהוא נשאר בודד עוד יותר.

#### ב. בדידות הנובעת מעימותים של המנהל וצוותו

מורים המתקשים לקבל את מנהיגות המנהל ואף מגלים תוקפנות כלפיו מביאים את המנהל לחוש בודד. הוא עדיין לא מבין את מארג הכוחות בחדר המורים, מתקשה להפעיל את סמכותו ונשאר ללא יכולת להנהיג.

#### ג. מחסור בתמיכה מצד הפיקוח, משרד החינוך והרשות המקומית

חווית בדידות כתוצאה מתחושה שהמפקחים ו/או בעלי תפקידים בכירים ברשות המקומית לא תומכים, לא מגבים, לעתים שופטים בביקורת לא הוגנת או 'סתם' לא אמפטיים או לא נמצאים שם עבור המנהלים.

## **מנהלים ותיקים העידו על תחושת בדידות קבועה המלווה אותם -**

זוהי חוויה של בדידות תמידית המלווה את שגרת היום-יום. המנהל נמצא לבד עם המחשבות שלו ולבד עם הרגשות המציפים אותו, לא ברגע אחד או במשך יום-יומיים, אלא תמיד. הבדידות כבת לווייה קבועה, איתך. תחושת בדידות זו עלתה מהמנהלים הוותיקים שרואינו והיא מוסברת על ידם באופנים הבאים:

### **א. תחושת בדידות הקשורה להכרה באחריות המנהל לכל מה שמתרחש בבית ספרו**

גם אם אחרים תומכים, עוזרים ומגבים (מורים ובעלי תפקידים בביה"ס, פיקוח, רשות וכו') - תחושת המנהל היא שבסופו של יום כובד האחריות הוא על כתפיו בלבד. המנהל לא יכול לחלוק את האחריות הכבדה הנובעת מתפקידו ולא יכול לברוח ממנה. הוא נשאר איתה בבדידותו.

### **ב. תחושה שחווית המנהל אינה ניתנת להבנה**

בדידות תמידית הנובעת מהידיעה שאנשים אחרים לא יכולים להבין את החוויה הרגשית שלי בתפקידי. לכן אין לי עם מי לחלוק ולפרוק תחושות ורגשות, אפילו לא עם הקרובים לי ביותר בבית הספר או במשפחה, ואני נשאר בודד בהתמודדות.

### **ג. להיות לבד במובן של רמת המחויבות והמסירות**

תחושה של המנהל שרק הוא מחויב באמת למשימות השונות בבית הספר ולצרכי בית הספר. אף אחד לא מחויב ומסור כמו המנהל (שמגיע חולה, נשאר אחרון בבית הספר ונושא יותר מכולם בעול), וזה משליך על תחושת הבדידות שלו.

בדידות של מנהלי בתי ספר פוגעת בשלומות (well-being) שלהם ובתפקוד שלהם. כדי לתמוך במנהלים ולעזור להם בבדידותם, המלצת החוקר היא לבדוק את הותק שלהם, ולקיים פעילות התערבות בהתאם. למנהלים מתחילים כדאי להכיר את הסיבות לבדידות שאולי יחוו, ולעבד איתם חווית אי-שייכות ותמיכה מעטה מהפיקוח. כדאי ללמד אותם אסטרטגיות להתמודדות עם הלחץ והמתח שאולי יחוו בשל הבדידות שיחוו. את המנהלים הוותיקים כדאי ללמד גישות מוטיבציוניות שיעזרו להם לקדם מחויבות ואחריות של צוות המורים ודרגי הביניים. הפיקוח, משרד החינוך והרשות כדאי שיתמכו רגשית במנהלי בתי ספר ויחדדו את תחושת האמפטיה

שלהם לחוויית הבדידות של המנהלים. המפקחים יכולים להדריך מנהלים בנוגע להתמודדות עם מצוקות הנובעות מגורמי הבדידות שלהם, לפי הותק.

### 3. לפנות זמן ל- Well-Being : שלומות במערכת השעות

Miles, S., Pope, D., Villeneuve, J.C. (2022). Making Time for Well-Being: How to use the school schedule to support greater connection and balance. *Educational Leadership*, 79(9), 60-65.

בשנים האחרונות אימצו בתי ספר רבים תוכניות שונות העוסקות בלמידה רגשית חברתית (SEL). תוכניות אלה עשויות להיות משמעותיות לתלמידים רבים בבניית ותיחזוק השלומות (Well-Being) שלהם, אבל כדי לשפר ולשמר את השלומות של בית ספר שלם לאורך שנת הלימודים כולה צריך לעשות שינוי מערכתי. בעזרת ניצול משאב הזמן בבית הספר ניתן להשפיע על הכמות והאיכות של החוויות שתלמידים ומורים חווים כל יום, יחד ולחוד. אם חלוקת הזמן של יום הלימודים משקפת את סדרי העדיפויות של המערכת החינוכית שלנו, ואם השלומות של התלמידים והצוות חשובה לנו, אזי היא צריכה לקבל ביטוי בתכנון לוח הזמנים ובמערכת השעות, ולא רק בהכנסת תוכניות העוסקות בלמידה רגשית-חברתית.

תאוריית ההכוונה העצמית מלמדת אותנו שאנשים מכל רקע מרגישים במיטבם כשהם יכולים להתנהל בהתאם לרצונות ולאינטרסים שלהם, כשיש להם היכולת לפתח מומחיות, וכשהם מחוברים לאחרים ומרגישים שייכים. מחברי המאמר התנסו עם בתי הספר שעימם הם עובדים בשימוש בלוח הזמנים כדי להעמיק קשרים, כדי לקדם אוטונומיה וכדי לאפשר לתלמידים ולמורים יותר חוויות של פיתוח מומחיות ומעורבות. הנה כמה מהרעיונות:

**שימוש בזמן ביה"ס כדי לבסס שייכות (Belonging) ולהעמיק קשרים וחיבורים (Connections) בין מורים-לתלמידים/מורים ומורים/תלמידים ותלמידים, למשל ע"י:**

- זמן עבודה פתוח שבו יש לתלמידים אפשרות לשוחח עם מורים ולהיעזר בהם, אם ירצו בכך, ולמורים יש אפשרות לשוחח עם תלמידים לפי צורך.
- זמן במערכת שבו תלמידים נפגשים עם איש צוות אותו הם מעריכים, או שיש להם כבר קשר טוב איתו.

#### זמן למומחיות (Mastery) ומעורבות (Engagement)



תלמידים בבתי ספר רבים רצים משיעור לשיעור, אין להם זמן לעבד ולעכל את מה שלמדו, כולם ממהרים ולחוצים, אין את הרוגע שמאפשר לחומר לשקוע, לדבר עם חבר, ללכת לשירותים בנחת או סתם לתת למחשבות לנדוד. תחושת המומחיות והמעורבות של תלמידים נפגעות בצורה זו. הנה כמה רעיונות להרגעה ולזמן רב יותר לרפלקציה ולעיבוד:

- שיעורים ארוכים יותר כך שמתאפשר יותר גיוון בדרכי הוראה (הכוללות זמן אישי, זמן קבוצתי, ועוד). למידת מומחיות דורשת זמן לשאלות ולתהליכים רפלקטיביים. זמן רגיל של שיעור לא מספיק בדרך כלל לפעילויות כאלו, שנמצאות בעדיפות נמוכה.
- ריווח זמן המעבר בין שיעורים כך שלתלמידים ולמורים מתאפשר לקחת אוויר, לתת לדברים לשקוע ולהאט את הקצב.

### זמן לפעלנות (Agency) ואוטונומיה (Autonomy)

היכולת של תלמידים ומורים לקבל החלטות בנוגע לארגון הזמן שלהם בהתאם לצרכים ולרצונות שלהם מגבירה את המעורבות והמחויבות שלהם. הנה כמה רעיונות כדי לקדם פעלנות ואוטונומיה בעזרת לוח הזמנים:

- זמן חופשי וגמיש - חורים בלוח הזמנים המאפשרים לתלמידים ולמורים את האפשרות לעשות סדרי עדיפויות בין משימות, להכין שיעורי בית או להתכונן לשיעורים, לפנות למורה בנוגע לצרכים שונים, וכו'. בזמן הגמיש הזה התלמידים יכולים להיות בכיתה, בספרייה או במרחבי לימוד והתקהלות שונים.
- שיעורי בחירה וכן פעילויות בחירה שמחוץ לתוכנית הלימודים נותנים הן לתלמידים והן למורים את החופש ללמוד או ללמד מה שמעניין אותם או מה שהם נהנים לעשות אותו.

## 4. למה מנהלים לא מסייעים למורים גרועים? על חסמים ארגוניים המונעים הנשרת מורים כושלים בבתי ספר

יריב, א' (2022). מחסומים ניהוליים המשבשים את הסיוע שמנהלי בתי ספר נותנים למורים שתפקודם כושל. עיונים במינהל ובארגון החינוך, 37, 61-83.

מורה גרוע גוזל זמן ומאמץ מהמנהל, אבל הוא גם מזיק לביה"ס ולתלמידיו עד כדי כך ש-"תלמידים שלומדים אצל מורים גרועים במשך כמה שנים ברציפות בחינוך היסודי סובלים מחסר חינוכי בלתי הפיך בעיקרו" (דוח מקינזי). מדוע מנהלי בית הספר משאירים מורים אלה בתפקידם? כמחצית מהמנהלים שזיהו מורים מתקשים העדיפו תחילה להתעלם מנורות האזהרה (יריב, 2009) ורק כשנמשכו הקשיים והם צפו ממקורות נוספים (למשל מהורים) - רק אז החלו המנהלים לפעול.

המחקר בחן היבט ניהולי שטרם נחקר - מחסומים ארגוניים המקשים על מנהלי בתי ספר להתמודד עם הקשיים המקצועיים של המורים, ולסייע להם (או לפטרם). בין המחסומים ניתן למנות:

- **מידע מעורפל וחלקי באשר לתפקוד המורה**

המנהלים מתקשים לגבש הערכה מוצקה של כישורי המורים. האם המורה כושל? מתקשה? חסר מידע שיטתי שיתמוך באבחנה. ישנו קושי בהערכת תחומים שונים בעבודת המורה. כלי הערכת המורים אינם אפקטיביים, אינם מתמשכים ויסודיים והם אינם עוזרים - לא למורה להשתפר ולא למנהל לקבל החלטה בעניינו. אם נוסיף לזה את **רגשות המנהלים** (רחמים או חיבה כלפי המורה הכושל, אמפטיה למצבו) נקבל קושי רציני בהערכת המורים ודחיית ההחלטה והפעולה בעניינם.

- **תקשורת ושיח מפוזר ולא יעיל בארגון**

גם בבתי הספר, כמו בארגונים אחרים קיימת תופעה של השתקה, הסתרה ומידור מידע - מורים שמסתירים מידע העשוי להעמיד אותם באור שלילי, מורים המחפים על מורה כושל (נאמנות לעמיתים הגוברת על נאמנות לביה"ס), ועוד.

- **מחסומים בניוד וניהול כח אדם**

קושי בהעברת מורים מתקשים מתפקידם או פיטורם בשל מדיניות משרד החינוך (הנתפסת ככזו שאינה מעניקה למנהלים תמיכה בנושאי הניהול של כוח האדם בבית הספר), הפיקוח (ש-"רוצה שקט") וארגוני המורים הפועלים להשגת מורה כושל בביה"ס בכל מחיר ושהמאבק בהם עשוי להיות ארוך ומתיש.

מסיבות אלה, העברת מורה לבית ספר אחר או פתיחה בהליך של פיטורים הם הליכים ארוכים, מורכבים וכואבים, הגובים מחירים רגשיים מכל הצדדים. זהו מחסום המשתק מנהלים רבים ומביא אותם להעדיף שמירה על שקט תעשייתי גם במחיר תפקוד גרוע של מורה כזה או אחר. הראיונות שערך החוקר עם מנהלים ומפקחים מצביעים על קונפליקט פנימי של מנהלים ועל לחץ המופעל עליהם לבחור בין חלופות גרועות. המנהלים מודעים לכך ש-"אם משאירים מורה גרוע, עושים רע לו וגם לבית ספר", ולכן הם בוחנים ומשקללים את מידת הנזק למורה ולתלמידים - האם המורה הגרוע מלמד חינוך גופני (ניתן לסבול) או מתמטיקה (כדאי לפעול)? האם הוא לפני פנסיה (אולי נחכה עד שיפרוש) או שעוד שנים רבות לפניו (וכדאי לפעול)? החוקר ממליץ לשנות את נוהלי ההעסקה של מורים, כדי לאפשר התמודדות אפקטיבית עם תפקוד לקוי של מורים כושלים והוצאה שלהם מהמערכת, לקבוע מדיניות המכשירה מנהלים ומפקחים לאתר את המחסומים הארגוניים שתוארו, ולהיעזר ביועצים ארגוניים אשר יסייעו למנהלים.