



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف



תנאים מצמיחים



אזהרת מסע

**מצמיח זה לא סימן שוויון לנחמדות,
ללא לדרוש
לא לפעול באסרטיביות ולא לאתגר**

אנשים צומחים גם מתוך קשיים.

המילים תמיד, בכל מצב – לא רלוונטיות



אבני ראשה

הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ארבעת הצרכים הבסיסיים

תרשים 3 • ארבעת הצרכים הפסיכולוגיים הבסיסיים - "אבות המזון" של מוטיבציה, הרגשה ותפקוד מיטביים

1 | צורך בקשר בשייכות ובביטחון

הצורך להרגיש שיש אדם שאוהב אותי ושמתח להיות איתי ואני איתו; אדם שאני יכול לשתף אותו במה שמטריד אותי ושהוא ירצה להקשיב לי ולעזור לי, אדם שמחוייב לקשר איתי; הצורך להרגיש שאני חלק מקבוצה שחבריה רוצים להיות איתי ואני איתם, שהם לא דוחים אותי, לועגים לי או פוגעים בי ואני לא שקוף או בודד; הצורך להרגיש מוגן מסכנות פיזיות, מכאב ומסחלות וממחסור כלכלי.

הצורך לדעת מה חשוב לי באמת ולממש את זה על ידי גיבוש ערכים, שאיפות והעדפות אישיות (כגון נטיות עניין) שאני באמת מזדהה איתם, גזירה של מטרות פעולה הנובעות מהם וניסיון לממש את כל אלה בפועל.

4 | צורך בגיבוש ומימוש של מצפן פנימי אותנטי

הצורך להרגיש כופים עלי ולוחצים עלי לעשות דברים ומכבדים את זכותי לבחור, ליזום ולכוון את פעולותיי-אם אני מעוניין בכך; להרגיש שלא מכריחים/לוחצים לעשות דברים באמצעות איומים, עונשים פיתוי בתגמולים או יצירת רגשות אשמה או בושה; הצורך להרגיש שיש לי מרחב תמרון ואפשרויות לנסות להשפיע על דברים חשובים בחיי-אם ארצה בכך.

3 | צורך בחופש מכפייה

2 | צורך בתחושת מסוגלות

הצורך להרגיש שאני מסוגל לעשות דברים שקשה לעשותם, לממש מטרות או תכניות מאתגרות, ליצור "יש מאין"; להיות מסוגל להתמודד עם איומים ועם קשיים.



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

שאיפה של האדם להרגיש שיש בחייו אנשים קרובים שמחבבים אותו, נהנים מקרבתו, שייחלצו להגנתו מבחינה רגשית ומעשית, אנשים שמחוייבים אליו, יכולים להבין אותו ולקבל אותו כפי שהוא.

תחושת קשר וביטחון נרקמת גם כשהאדם יכול לשתף אדם אחר בהתלבטויות, קשיים, כולל כעס וביקורת עליו, אפילו כאשר מדובר ביחסים היררכיים.

שייכות מתייחסת לכך שיש קבוצה של אנשים "ומקום" שהאדם מרגיש חלק ממנה, הקבוצה מעוניינת שאהיה חלק ממנה וגם האדם מעוניין בכך.

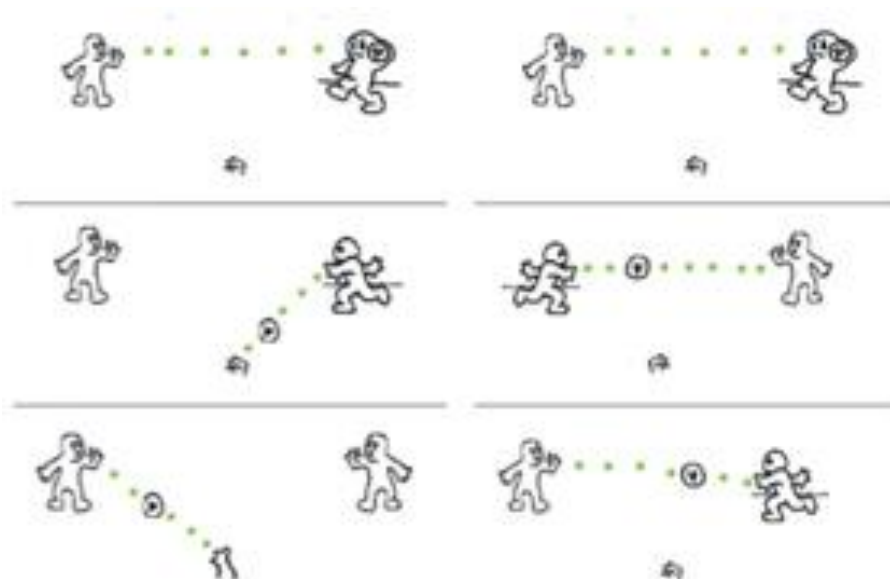
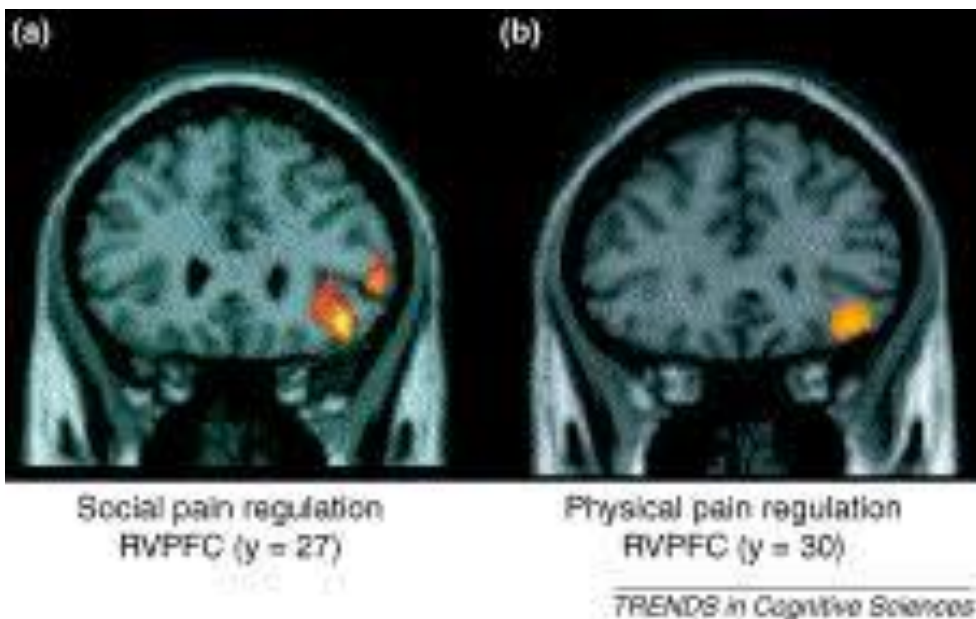
תנאים מצמיחים

תחושת שייכות,
ביטחון וקשר



1

Eisenberger & Liberman, 2004



למה שייכות
כל כך חשובה
לנו?

ספרו על החוויה הכי מכאיבה שהייתה לכם בחיים



הפרדיגמה של החזקת הידיים

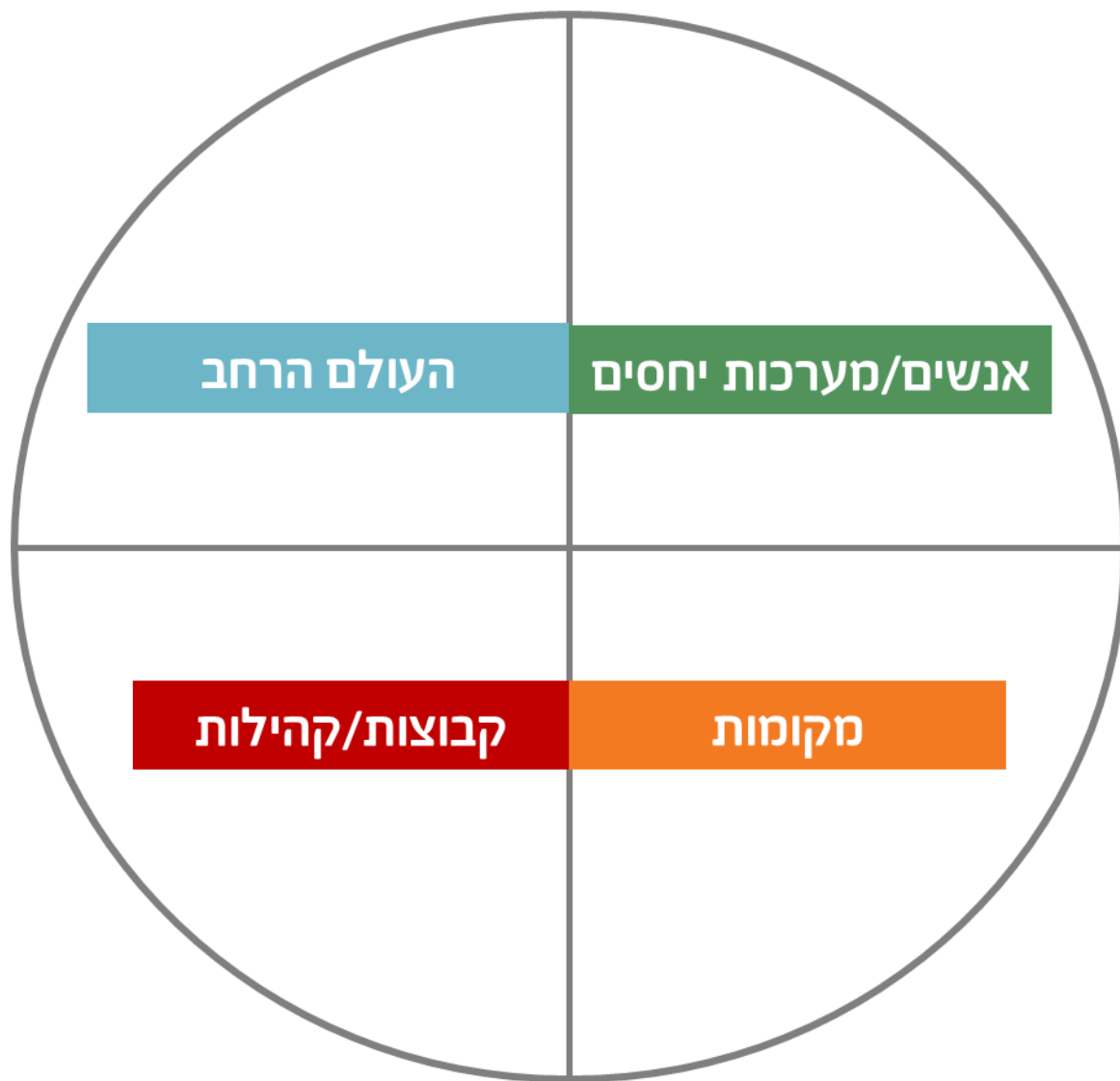
Coan, J. A., Schaefer, H. S., & Davidson, R. J. (2006).



אבני ראשה
הסכון הישראלי למהגרות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف



כלי: מפת השתייכות



אבני ראשה

הסכנו הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

"בהשתלמויות מורים אני פותח בבקשה מהמשתתפים לספר על מקומות בארץ שהיו מרכזיים בעיצוב זהותם. רוב האנשים הנשאלים מציינים נוף ילדות, הנדנדה על העץ בחצר של סבא וסבתא, הוואדי מאחורי הבית, המדורה בלילה ביער או בדיונות עם החברים. כשהם נשאלים אם הם ביקרו באותם מקומות במשך השנים רובם עונים, לפעמים בבכי, שהמקומות הללו נעלמו תחת כבישים, שכונות וקניונים. לא רק הנוף נעלם, אלא חלק מהשורשים, והזכרונות והזהות נמוגו איתם"

(איילון שוורץ, פנים, תרבות חברה וחינוך, 2002 גיליון 21 קיץ 2002)



אבני ראשה

הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

שייכות Interpersonal

באמצעות הקשרים הבינאישיים שנוצרים

1

שייכות Instructional

באמצעות תכנים/ ההוראה/ פיתוח מקצועי רלוונטי

2

שייכות Institutional

באמצעות המבנים במסגרת הלמידה- המסגרת מסירה
מחסומים מבניים שעוזרים להשתייך

3



את התפיסות הרחבות של להבין
את הקונטקסט של הסיטואציה החינוכית.

שייכות ברמת מערכת



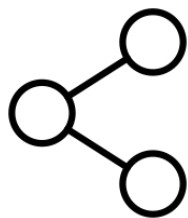
ויגידו, "אחח, כל כך נהניתי
להיות מנהל בית ספר,



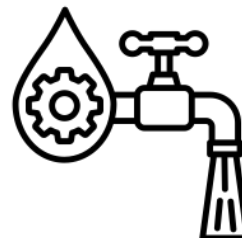
הערכה לתרומה ייחודית



שותפות בקבלת החלטות



Share the power



נגישות למידע ולמשאבים

מתי אנשי
צוות
מרגישים
שייכים?



אבני ראשה

הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

תחושת שייכות גבוהה	תחושת שייכות נמוכה	
<p>היטמעות</p> <p>היחיד נחשב לחלק מהקבוצה כאשר הוא מקבל על עצמו את התרבות השלטת והנורמות בארגון מבלי שהוא מבטא את הייחודיות שלו.</p>	<p>הדרה</p> <p>היחיד אינו נתפס "כאחד משלנו" או כמי שיש לו ערך ייחודי בתוך הקבוצה. לעומתו, יחידים אחרים או קבוצות מסויימות מזוהים עם הארגון ונתפסים "כאנשים מבפנים"</p>	<p>הערכת ייחודיות נמוכה</p>
<p>הכללה והכלה</p> <p>היחיד נתפס כחלק מהותי מהארגון ובעל מקום ייחודי בקבוצה, תכונותיו ויכולותיו הייחודיות נתפסות כחיוניות להצלחת הקבוצה, הארגון מעודד את הפרט לבטא את עצמו ומכיר בחד פעמיות שלו.</p>	<p>התבדלות</p> <p>יש הכרה בייחודיות של האדם ובתרומה הייחודית של תכונותיו להצלחת הארגון. עם זאת, היחיד נתפס כ"אחר", האו אינו "אחד משלנו".</p>	<p>הערכות ייחודיות גבוהה</p>

זה להזמין אותך למסיבה

זה לבקש ממך לרקוד

זה לרקוד כאילו אף אחד לא צופה

Diversity

Inclusion

Belonging





1

Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

4

Meaning

Work is personally important to team members.

5

Impact

Team members think their work matters and creates change.

ביטחון פסיכולוגי
בצוות
פרוייקט
גוגל אריסטו



אבני ראשה

הסכון הישראלי למוהיטת בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

ביטחון פסיכולוגי הוא האמונה המשותפת שבטוח בקבוצה הזאת לקחת סיכונים בינאישיים

(אדמונדסון, 2008)



אבני ראשה

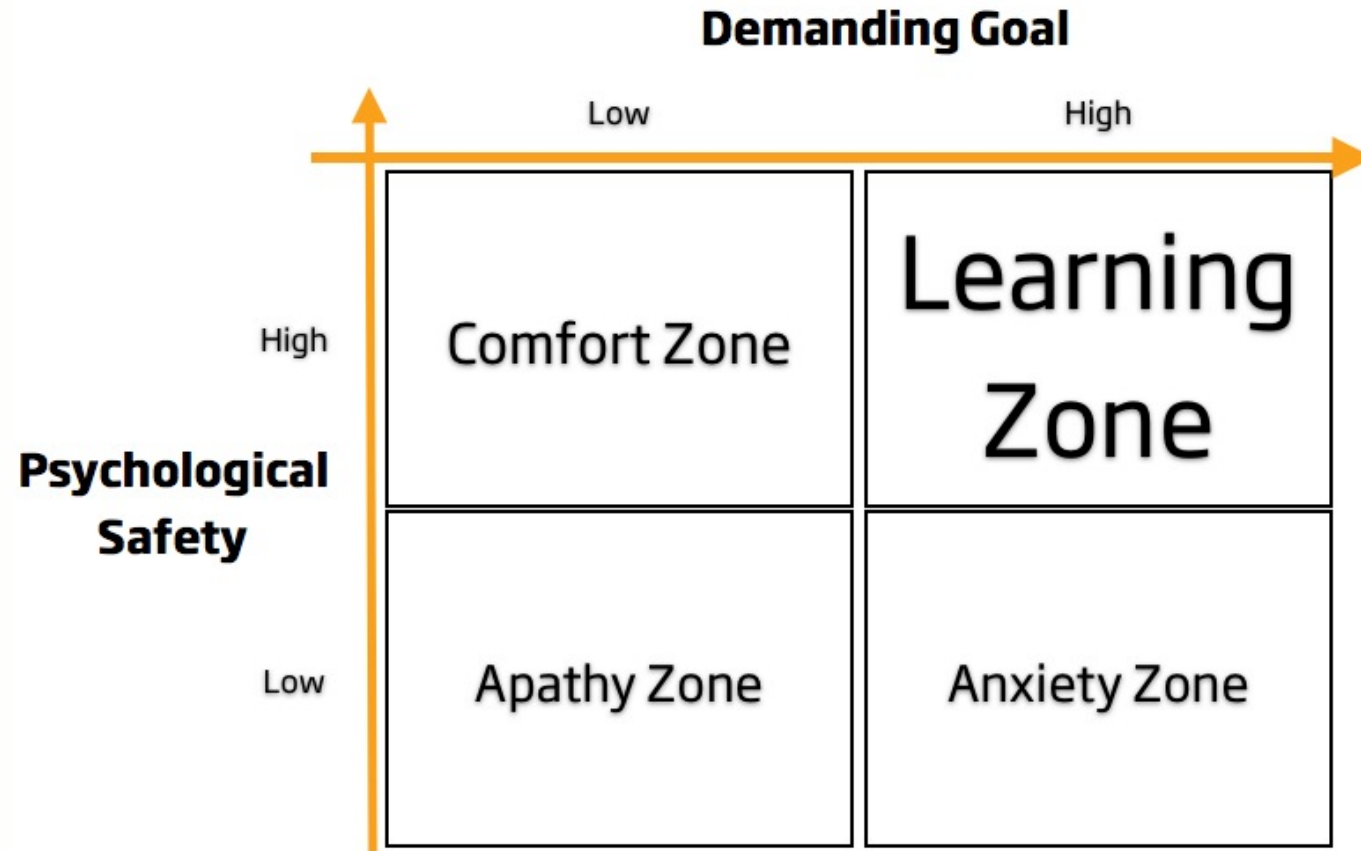
הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

למה הפחד?	הפעולה	אף אחד לא רוצה להיחשב
אף אחד לא שואל את זה – האם הייתי צריך לדעת את זה כבר קודם?	לא שואל שאלות	בור
אני צריך להגן על התדמית שלי, יש פה סיכון גבוה	לא מודה בחולשות וטעויות	חסר יכולת
אני לא רוצה לפגוע בחבר קבוצה אחר	לא יציע רעיונות	משתלט
המורים לא אוהבים התנגדות	לא לאתגר את הססטוס קוו	שלילי

Concept of Psychological Safety Accountability for Meeting Demanding Goals



The competitive Imperative of Learning, Amy C Edmondson, HBR, 7/8 2008, p. 60-66

שאלון ביטחון פסיכולוגי

1. אם תטעה בצוות הזה, האם זה יפעל לרעתך?
2. האם חברי הצוות הזה מסוגלים להציף סוגיות קשות ובעיות?
3. האם אנשים בצוות הזה דוחים חברי צוות על בסיס זה שהם חושבים אחרת?
4. האם זה בטוח לקחת סיכונים בצוות הזה?
5. האם קשה לבקש מחבר צוות אחר עזרה?
6. האם יש משהו בצוות הזה שבאופן מכוון חותר תחת מאמצים?
7. האם כשעובדים עם חברי הצוות הזה מעריכים ומנצלים (במובן הטוב) כישורים ומיומנויות יחודיים?

5-MINUTE PSYCHOLOGICAL

SAFETY AUDIT:

- If you make a mistake in this team, will it be held against you?
- Are the members of this team able to bring up problems and tough issues?
- Do people on this team sometimes reject others for being different?
- Is it safe to take a risk on this team?
- Is it difficult to ask other members of this team for help?
- Would anyone on the team deliberately act in a way that undermines efforts?
- Working with member of this team, are unique skills and talents valued and utilised?



אבני ראשה

הסכנו הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education

وزارة المعارف

בניית ביטחון פסיכולוגי- מודלינג של אנשי חינוך

- להגדיר את העבודה כבעיית למידה ולא כבעיית ביצוע – צפוייה אי ודאות, צפוייה תלות הדדית לכן אנחנו צריכים את המוחות של כולם
- תודו שאתם לא תמיד צודקים- אני מפספסת משהו שאני צריכה לשמוע מכם
- היו מופת לסקרנות – תשאלו הרבה שאלות



המוח כמפה של ניבויים



אבני ראשה
הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

הצורך של האדם לחוות את עצמו כמסוגל לממש
כוונות ולהשיג תוצרים שלא קל להשיגם. הצורך
להרגיש שאני יכול להשפיע, להוציא לפועל תכניות
ולהתמודד עם אתגרים ואיומים

(עשור ויצחקי, 2020)

תנאים מצמיחים

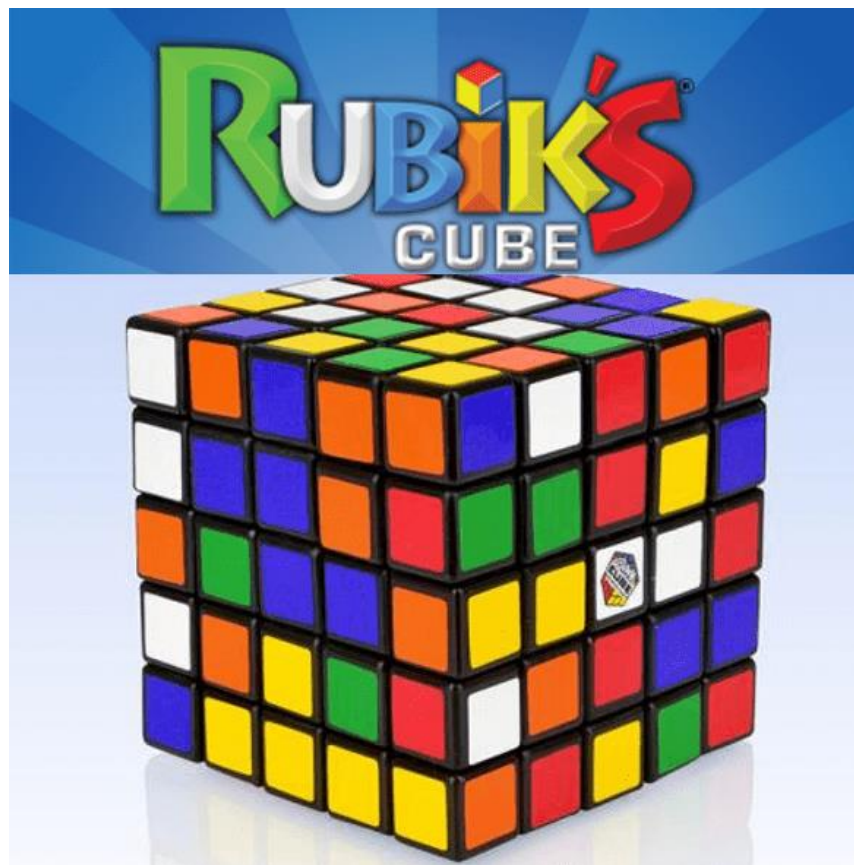
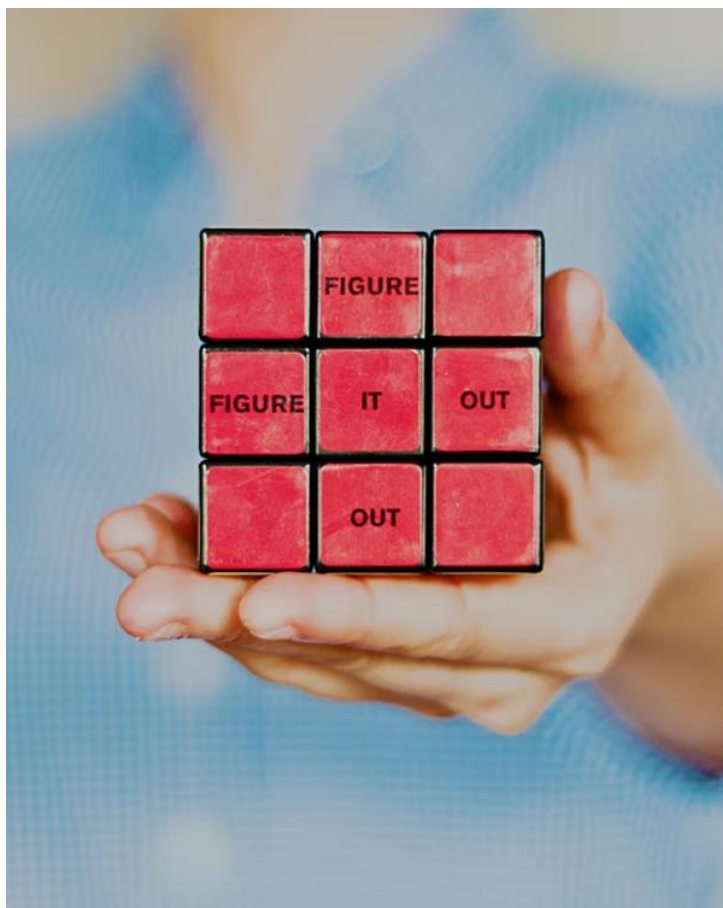
תחושת מסוגלות עצמית



2

**כי סרוטונין, מופרש
כאשר חשים מוערכים
ע"י הסביבה**





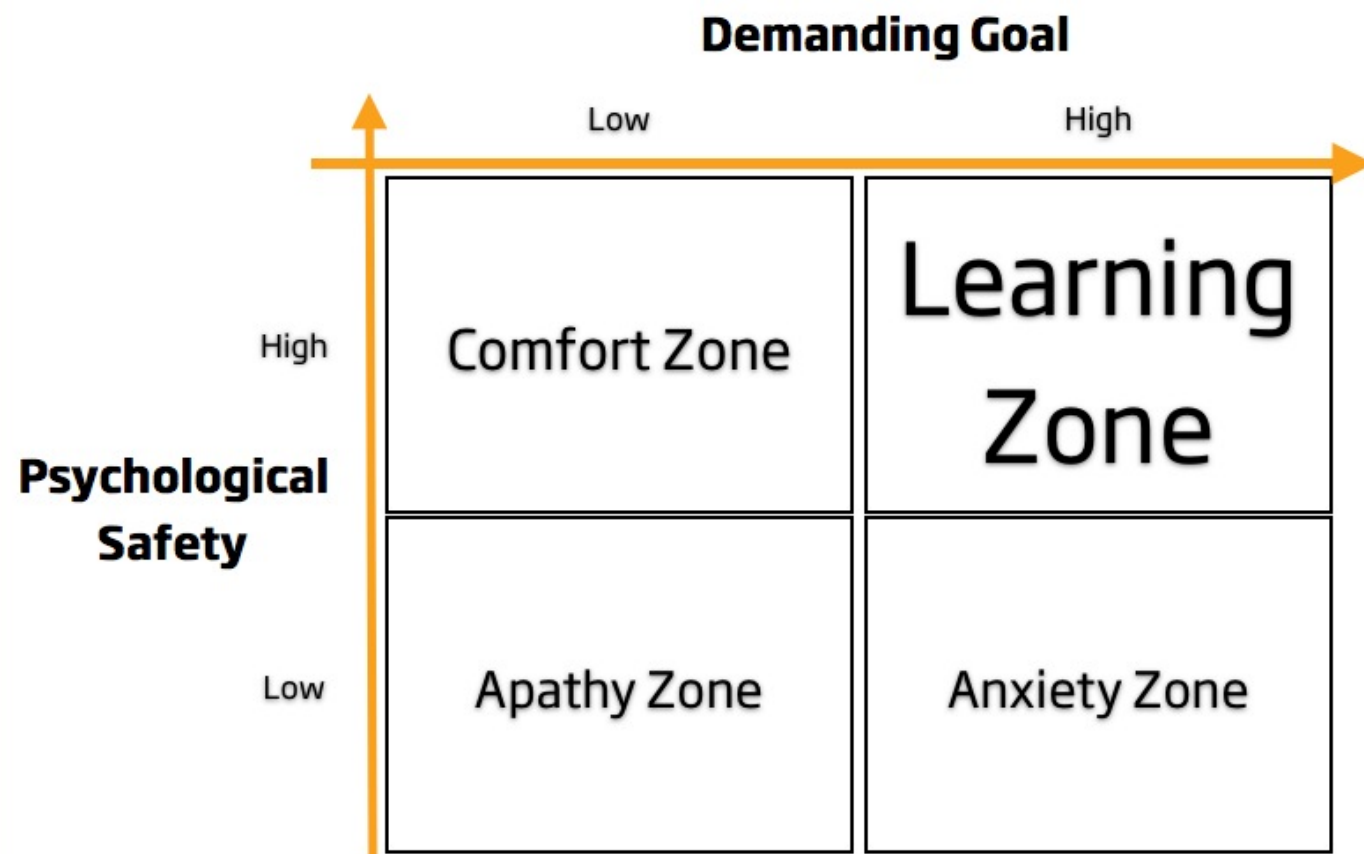
אתגר אופטימלי

אתגר שאפשר להתמודד איתו

מה זה מצריך??

תנאי מצמיח בטחון

Concept of Psychological Safety Accountability for Meeting Demanding Goals



The competitive Imperative of Learning, Amy
C Edmondson, HBR, 7/8 2008, p. 60-66



(Stupica,2016)

פרקטיקה של בניית תחושת מסוגלות עצמית-תאורית הצלחה



תאוריית הצלחה הרסנית

חוסר בכשרון מולד לעניין, ולכן גם
למידה ותרגול לא יעזרו



תאוריית הצלחה בונה

חוסר בידע, שיטות עבודה, או מיומנויות
שאפשר לפתח

פילטר תנאים
מצמיחים

מתבוננים על
רגע בחיי בית
הספר

מה קורה בטיול שנתי ?



אבני ראשה

הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف



המוח כמפה של ניבויים



אבני ראשה
הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

חופש מכפיה

בתוך דרישות המסגרת יש מרחב החלטה ותמרון שמאפשר לאדם לבדוק מה חשוב לו, איך הוא מרגיש, ואיך הוא רוצה לעשות דברים באופן שיהיה בהלימה עם הנטיות האישיות הייחודיות לו.

גיבוש ומימוש מצפן פנימי אותנטי

הצורך של האדם להרגיש שיש לו מצפן פנימי שמאפשר לו לדעת מה חשוב לו באמת כאדם. מצפן שכזה נשען על ערכים כלליים וערכים חינוכיים, נטיות עניין ומטרות ארוכות טווח, שלגביהן יש לאיש החינוך תחושה של בחירה והזדהות עמוקה.

(עשור ויצחקי, 2020)

תנאים מצמיחים

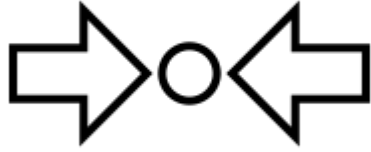
- חופש מכפיה
- גיבוש ומימוש מצפן פנימי



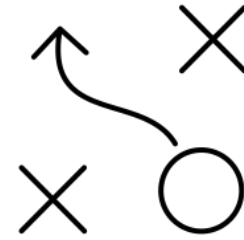
3/4

פרקטיקות של גיבוש ומימוש מצפן פנימי





**במצבים שבהם המורים נדרשים לבחירה קשה
המצפן מאפשר להגיב באופן שהמורה שלם
איתו גם אם זה אומר שהוא יתנגד למנהל/לדעת
הרוב**



**לתכנן תכניות חינוכיות
שמספקות להם משמעות**

**זה לא קל בבית ספר - מסגרת המאופיינת בדרישות, ציפיות, רגולציות רבות
שכולם מובילים לצמצום מובנה של חופש הפעולה וגיבוש מצפן פנימי אותנטי.**

**מה מצפן פנימי
אותנטי מאפשר
למנהלים/
לצוותים חינוכיים?**



1

Psychological Safety

Team members feel safe to take risks and be vulnerable in front of each other.

2

Dependability

Team members get things done on time and meet Google's high bar for excellence.

3

Structure & Clarity

Team members have clear roles, plans, and goals.

4

Meaning

Work is personally important to team members.

5

Impact

Team members think their work matters and creates change.

חוזרים לגוגל אריסטו



אבני ראשה

הסכנו הישראלי למונהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

- תנאים מצמיחים מובילים להפרשתם של שני הורמונים שנמצאים בבסיס הנוירולוגי של מוטיבציה :**
- 1. אוקסיטוצין – מופרש כשחווים חוויות של אמון, חברות, care about, אהבה, שייכות**
 - 2. סרוטונין – מופרש כאשר חשים מוערכים**



תרשים 4 • מדרגות המוטיבציה וההשפעה שלהן
על תפקוד רגשי, חברתי ולימודי



מדרגות המוטיבציה

דירוג סוגי המוטיבציה על פי תחושת האוטונומיה

מוטיבציה פנימית



השקעה מתוך עניין
והנאה מעצם הפעילות.

רגשות ותחושות: אתגר
אופטימלי, ויסות, ויסות
של רגשות קשים

מוטיבציה אינטגרטיבית



השקעה עקב תפיסת
הפעילות כמרכזית
בזהות האישית, הפעילות
מאפשרת מימוש מטרות
אישיות חשובות.

רגשות ותחושות:
העדר קונפליקט,
סיפוק רב

מוטיבציה הזדהותית



השקעה עקב זיהוי
חשיבות הפעילות.
הפעילות לא תמיד מהנה
אבל היא בעלת ערך
מוסרי או אישי.

רגשות ותחושות:
אין קונפליקט, סיפוק

מוטיבציית ריצוי



השקעה מתוך
פחד מדחייה וחוסר
הערכה/ מתוך תיקווה
להערכה וקבלה.

רגשות ותחושות:
כפייה פנימית, חרדה,
כעס, בושה, אשמה,
קונפליקט פנימי

מוטיבציה חיצונית



השקעה מתוך פחד
מעונש או מתוך תיקווה
לתגמול חומרי.

רגשות ותחושות:
כפייה, חוסר משמעות,
פחד, תיקווה, כעס

קידום תפקוד מיטבי (עשור, 2021)



השקעה , העמקה,
יצירתיות, גמישות,
יכולת לקבל ביקורת,
Growth Mindset,
יכולת לשאת רגשות
קשים



למה מוביל מענה
לתנאים מצמיחים?

תפקוד מקצועי
ולימודי מיטבי

חיות, מרץ, תפיסות
עצמי חיוביות,
תפיסות חיוביות של
האחר, תיקווה ואמפתיה



למה מוביל מענה
לתנאים מצמיחים?

תפקוד רגשי
וחברתי מיטבי

לא תמיד הכל ורוד



אבני ראשה

הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

פילטר תנאים מצמיחים

- אי.ש.ת צוות שמציגה רק הצלחות
- אי.ש.ת צוות שמטשטשת מידע מלהגיע אלי
- אי.ש.ת צוות שפונה אלי כל יום
- אי.ש.ת צוות שצריכה אותי תדיר מול ההורים
- אי.ש.ת צוות שמעדכנת אותי רק בדיעבד
- אי.ש.ת צוות שמסרב באופן קבוע להנחיות שמקבל
- אי.ש.ת צוות שיודעת יותר טוב מכולם
- אי.ש.ת צוות שעושה באופן טוטאלי כל מה שהמורה/מנהל.ת מבקשים
- אי.ש.ת צוות שמבקרים את כל שאר אנשי הצוות
- טקסים שלא נותנים לתלמידים לעשות בהם כמעט שום דבר.. כדי שיראו יפה.
- פרקטיקת הוראה שמורה לא משתמשת בה אף פעם, אלא רק כשהמפקחת מגיעה



הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

לסובב את המצלמה



<https://www.youtube.com/watch?v=OelkV1qYZhk&list=PLxenwZl5TmMwRzFD2oJG2ZoWXJqZgZjOu&index=13&t=103s>



אבני ראשה
הסכון הישראלי למוהיטת בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

מה תמצאו באתר אבני ראשה

בהקשר לתנאים מצמיחים?

- ❖ **מאמר תשתית** שנכתב במיוחד עבור מנהיגות בית ספרית ועוסק באופן שבו ניתן לפתח דפוס ניהול מצמיח התורם לשגשוגם של אנשי הצוות שלכם ולשגשוגו של בית הספר.
- ❖ **מניפת פעולות ניהוליות מצמיחות** - להדפיס ולשמור על השולחן.
- ❖ **וידאוקאסטים** בהם מנהלים מתארים איך הם תומכים בת'כלס בצרכים התשתיתיים הללו.
- ❖ **מנהלים פחד** - כלי לטיפול תחושת מסוגלות בקרב מנהיגות בית ספרית וצוותים חינוכיים
- ❖ **פילטר תנאים מצמיחים** - כלי ניהולי להתבוננות על מערכות יחסים עם אנשים בצוות שלכם-
- ❖ **"צל תלמיד"** - כלי להתבוננות מערכתית על סוגיות של תנאים מצמיחים בבית הספר שלכם
- ❖ **התנאים המצמיחים שלי** - כלי שעוסק בתנאים המצמיחים שלכם.
- ❖ **לעלות הר להצמיח זה אתגר** - כלי שעוסק באתגר הניהולי שבהצמחת אחרים.



אבני ראשה
הסכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف