

תנאים מצמיחים

דרכי עבודה והתייחסות התומכות
בתנאים מצמיחים



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف





דרכי התייחסות ועבודה התומכות בצורך בתחושת חופש מכפייה





1

הימנעות מהתערבות מוגזמת ותכופה בעבודת המורים, ומתן מרחב לנסות לטעות.

2

הימנעות מ'נדנוד' ותזכורות בלתי פוסקות, או הצבת 'דד-ליינים' תכופים ועל כל דבר.





3

שיתוף המורה בתהליכי תכנון, שיפור והערכה של עבודתו, ובמידת האפשר - גם של הארגון כולו.

4

ניסיון להבין את נקודת המבט של המורה לפני מתן הצעות שיפור ומשוב; לתת למורה לתאר את ההתרחסות ואת תפיסתו מנקודת מבטו.





5

**צמצום ומיקוד הערות והצעות שיפור למורה;
בעיקר לא להציף בהערות.**

6

**בקרה על עבודת המורה לצורך למידה וסיוע,
ולא לצורך סינון.**

ת - תפיסת הצלחה הרסנית

מי שאוחז בתפיסת הצלחה הרסנית מניח שהסיבה המרכזית להצלחה בלימודים או בפעולות אחרות היא כישרון או יכולת מולדת שאי אפשר לפתח באמצעות תרגול ואימון. מיומנות שאפשר לפתח, ידע קודם, אסטרטגיה או מאמץ הם רק גורמים משניים שהשפעה שלהם על הצלחה קטנה ביותר. בהתאם לתפיסה זו, אם מורה או תלמיד לא הצליחו לממש את מטרותיהם - הסיבה העיקרית לכך היא היעדר כישרון או יכולת מולדת, או ליקוי בסיסי שאי אפשר להתגבר עליו.

7

הימנעות מכפייה באמצעות איומים ועונשים (כגון אי היענות לבקשות, שיבוץ לא נוח, מטלות קשות, פטורים).

8

הימנעות ממניפולציות כופות באמצעות תחרות והשוואה (חיובית או שלילית) בין מורים.



ת - תפיסת הצלחה בונה

מי שאוחז בתפיסת הצלחה בונה מניח שהסיבות המרכזיות להצלחה בלימודים ובפעולות אחרות הן ידע קודם, אסטרטגיה או מיומנות שאפשר לפתח, או מאמץ. כישרון מולד יכול לתרום, אבל ברוב המכריע של המקרים הוא אינו הגורם החשוב שקובע אם האדם יגיע להישגים סבירים. בהתאם לתפיסה זאת, אם מורה או תלמיד לא הצליחו לממש את מטרותיהם - הסיבה העיקרית לכך היא חוסר בידע, באסטרטגיה או במיומנות שאפשר לפתח, או היעדר מאמץ מספיק.

**הימנעות ממניפולציות כופות באמצעות תגמולים
לא רלוונטיים או לא מידתיים (כגון פרסים ו'צ'ופרים,
מחמאות מוגזמות).**



ת - תיאוריית ההכוונה העצמית

תיאוריה שפותח על ידי ראין ודסי (Self-determination theory, Ryan & Deci, 2017), המתארת תנאים ותהליכים חיוניים להתפתחות מיטבית של בני אדם. על פי העיבוד של עשור ועמיתיו לתיאוריית ההכוונה העצמית (יצחקי ועשור, בדפוס; עשור ויצחקי, Assor, 2022; Assor et al., in press, 2012), יש לכל אדם ארבעה צרכים פסיכולוגיים בסיסיים: הצורך בקשר, בביטחון ובשייכות, הצורך במסוגלות, הצורך בחופש מכפייה, והצורך בגיבוש ומימוש מצפן פנימי אותנטי. התיאוריה מניחה שאלו צרכים מולדים ואוניברסליים, וסיפוקם תורם להתפתחות אופטימלית, למוטיבציה פנימית ולשלמות.



קידום הפנמה אוטונומית של ערכי בית הספר ומטרותיו כחלק מהמצפן הפנימי המקצועי

ר - רמות תפקוד והרגשה של מורים

רמות התפקוד וההרגשה נוגעות לשלושה סוגי תפקוד והרגשה של מורים שמקורם, במידה רבה, במידת התמיכה או הפגיעה של ההנהלה ושל מורים אחרים בצרכים הפסיכולוגיים של המורה. בהתאם לשלושת דפוסי הניהול, קיימות שלוש רמות תפקוד והרגשה של מורים: מיטבית, מוגבלת-לחוצה וכושלת-פוגענית.

ניסיון להבין את נקודת המבט של איש הצוות ואת
הרגשות הקשורים אליה, לפני ואחרי שמציגים
מטרה חינוכית של בית הספר.



ק - קבלה מותנית

מצב מוטיבציוני שבו איש הצוות מרגיש שהחיבה, הקבלה, ההגנה ו/או התמיכה של המנהל או של הצוות ממש אינן מובטחות. להפך - הן תלויות מאוד בעמידה שלו בסטנדרטים שקשה לעמוד בהם, ושלעיתים גם ההצדקה שלהם אינה ברורה; אולי הם אף מנוגדים למצפן הפנימי שלו או שלה. במקרים אלו על איש הצוות להתנהג לפי ציפיות המנהל גם כאשר אינו רוצה להתנהג כך, כדי לזכות בתחושה של חיבה, שייכות או ביטחון.

אפשר גם לדבר על שייכות מותנית. במצב זה המורה מרגיש שאם לא יאמר או יעשה את מה שמצופה ממנו, האחרים יימנעו מחברתו, והוא ימצא את עצמו דחוי ובודד.



**לגיטימציה להתנגדות ולקיום דיאלוג, יחס מכבד
לספקות, לביקורת, לדעות אחרות ולרגשות שליליים -
כל עוד הם מובעים באופן בונה.
דיאלוג על הבדלים בין תפיסות המנהל ובין אלה של
המורה ביחס לערכי היסוד של בית הספר ומטרותיו.**

צ - צרכים פסיכולוגיים בסיסיים

הצרכים הפסיכולוגיים הבסיסיים, לפי תיאוריית ההכוונה העצמית, הם בבחינת 'אבות המזון' הנפשיים שסיפוקם חיוני לצמיחה, למוטיבציה ולתפקוד מיטביים, ואילו תסכולם מביא לנסיגה, להיעדר מוטיבציה או לתפקוד כושל ופוגעני.

הצרכים הבסיסיים הם (א) צורך בקשר, בשייכות ובביטחון; (ב) צורך בתחושת מסוגלות; (ג) צורך בחופש מכפייה; (ד) צורך לגבש וגם לממש את המצפן הפנימי האותנטי שלך.



3

מתן רציונל משכנע למטרות ולציפיות שהמנהל רוצה שאנשי הצוות יפנימו - רציונל המבוסס על תפיסה חינוכית עמוקה.

4

הדגמה של ערכי בית הספר בהתנהגות המנהל - ביטוי עקבי וברור של הערכים והמטרות שהמנהל מנסה לקדם בהתנהגותו האישית.

צ - צורך בקשר, בשייכות ובביטחון

בצורך זה כלולות שלוש שאיפות שלעיתים קרובות יש ביניהן קשר חזק. **השאיפה לקשר** נוגעת לרצונם של מורים שיהיה במקום עבודתם אדם שרוצה להיות איתם וששמח בקרבתם, ושהם שמחים להיות בקשר איתו. ברמות עמוקות יותר צורך זה כולל את התחושה שהאדם שאיתו יש לי קשר מחויב אליו, רוצה ויכול לספק הגנה ותמיכה רגשית ומעשית, ואני יכול לשתף אותו בהתלבטויות ובקשיים שלי, ובכלל זה כעס או ביקורת עליו, גם בתוך יחסים היררכיים (כגון יחסי מורה-מנהל). כדי שהצורך יהיה מסופק עדיף שיהיה יותר מאדם אחד שיש לי איתו קשר כזה. **השאיפה לשייכות** נוגעת לרצון להרגיש שאני חלק מקבוצה שחבריה מעוניינים שאהיה בה, ואם אפשר - שגם אני באמת רוצה להיות בה (למשל, צוות המורים בבית הספר).

השאיפה לביטחון נוגעת לרצון להיות מוגן מסכנות פיזיות, מכאב וממחסור כלכלי.

**הבחנה בין מטרות וערכים מרכזיים (וביטויים
קונקרטיים שלהם), שהם בבחינת קווים אדומים,
ובין ערכים, מטרות וביטויים קונקרטיים משניים
שעליהם אפשר להתפשר.**



צ - צורך במסוגלות

צורך זה נוגע לרצונם של מורים להרגיש שהם מסוגלים לעשות דברים קשים, להוציא לפועל תוכניות ולהשיג מטרות, וגם להתמודד עם איומים ואתגרים. בלשון פיוטית אפשר לדבר על התחושה שאני יכול "לברוא יש מאין".

**שיתוף אנשי הצוות בעיצוב ערכים ומטרות ומתן גמישות ובחירה
בדרך למימושם באופן המאפשר עיבוד והתאמה אישית.**



צ - צורך בחופש מכפייה

צורך זה נוגע לרצון של המורה להרגיש שיש לו בתוך מסגרת בית הספר אפשרות של תמרון, בחירה, או לפחות אפשרות להשמיע את קולו כאשר מתקבלות החלטות - אם ירצה בכך.



פיתוח מצפן פנימי אותנטי מספק אישית

צ - צורך בגיבוש ומימוש מצפן פנימי

צורך זה נוגע לרצון של מורים להרגיש שיש להם מצפן פנימי המאפשר להם לדעת מה חשוב להם באמת, הן בחייהם האישיים הן כאנשי חינוך המתפקדים במסגרת חינוכית מסוימת. התחושה שיש לי, כמורה, מצפן פנימי חזק ואותנטי נשענת קודם כול על ערכים כלליים וחינוכיים שאני מבין אותם ומזדהה איתם לעומק. מתוך הערכים האלו נגזרות מטרות שבהן מתמקד חלק ניכר מהפעילות ומהחיים המקצועיים של המורה. לעיתים נטיות עניין. מצפן פנימי אותנטי מאפשר למורים לתכנן תוכניות שנותנות כיוון משמעותי ומספק. כמו כן, במצבים שבהם המורה נדרש לבחירה ולהחלטה קשה - המצפן מאפשר להגיב באופן שהמורה שלם איתו, גם אם פירוש הדבר התנגדות לדעת הרוב או המנהל.



1

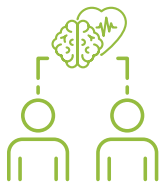
עידוד חקירה וגיבוש היבטים ערכיים שהם משמעותיים במיוחד לכל איש צוות, והבעתם בפעילות בכיתה ובקהילת בית הספר.

2

עידוד, חקירה ופיתוח נטיות עניין ותחומי פעילות מספקים עבור כל איש צוות (מספק גם את הצורך במסוגלות).

פ - פגיעה ישירה בצורך

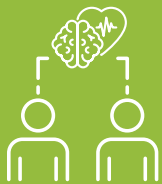
אפיון מרכזי של דפוס הניהול המזיק: לא רק שאין תמיכה בצרכים אלא המנהל פוגע באופן ישיר בצרכים של המורה. למשל, ביטויים של עוינות מצד המנהל, דחייה, התרחקות, כפייה והקטנה.



דרכי התייחסות ועבודה התומכות בצורך בקשר, שייכות וביטחון

מ - משקפי פעולות מצמיחות

כלי להתבוננות מחודשת על ניהול צוות בית הספר באמצעות 'משקפיים' או 'פילטר' שמתבונן על אירועים, אתגרים, הצלחות, תכנון ומדיניות בניהול דרך תפיסת הצרכים.



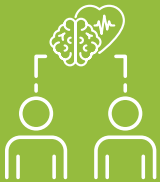
תמיכה בצורך בקשר

מ - מוטיבציה פנימית רגשית

מוטיבציה אוטונומית שבה המורה עושה את הפעולה כי היא גורמת לו לרגשות נעימים, כגון עניין, סיפוק, שלווה ועוד.



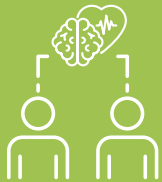
שידור של חום ואכפתיות באינטראקציות עם איש הצוות - בשפת הגוף, בטון הדיבור ובתוכן המילולי, כך שהוא ירגיש שהמנהל שמח לראותו ושנעים לו להיות במחיצתו.



מ - מוטיבציית מצפן אינטגרטיבית

מוטיבציה אוטונומית שבה הפעולה של המורה תואמת ומאפשרת מימוש של ערכים או נטיות אישיות ומטרות הנמצאים בלב המצפן הפנימי החינוכי האותנטי שלו.





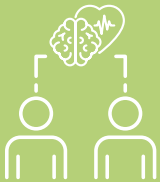
ניסיון להבין מה עובר על איש הצוות גם כאשר הוא מביע קושי או מצוקה - מה קרה, איך הוא מפרש את מה שקרה, מה הוא מרגיש ורוצה. הניסיון מחייב הקשבה, סבלנות ותשומת לב. לא לנסות לנחם או לפתור מייד את הקושי, לפני שאיש הצוות סיים לבטא אותו, כך שיהיה אפשר להבין את מקורותיו.

מ - מוטיבציה מוחדרת

מוטיבציה כפוייה שבה המורה עושה את הפעולה בעיקר מתוך רצון להימנע מאובדן הערכה, חיבה או קבלה של אדם אחר או קבוצה משמעותית, או מתוך רצון ותקווה להגביר את ההערכה, החיבה והקבלה הזאת. אין הבנה והזדהות עמוקה עם המטרה ועם הערך שהפעולה מקדמת. עם הזמן, הציפיות של האחר או של הקבוצה מופנמות והופכות לסטנדרטים נוקשים של הערכה עצמית. מוטיבציה זו נקראת מוחדרת (אינטרויקטיבית) כי הערכים והסטנדרטים שהאדם מנסה לממש בהתנהגותו מורגשים כמשהו שהוחדר והוכנס לתוכו, ולא כחלק אותנטי מהאני האמיתי שלו. כך, במוטיבציה מוחדרת, המניע העיקרי הוא הרצון להימנע מתחושות של חוסר ערך או בושה, ו/או להרגיש שאתה בעל ערך מיוחד.

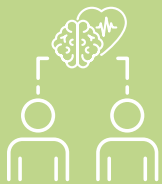
לגיטימציה לרגשות קשים ויחס מכבד לתפיסות העומדות ביסודם,

גם כאשר אין מסכימים עם ההתנהגות שנובעת מהם. הניסיון להבין קושי והלגיטימציה לבטא אותו תומכים בצורך בקשר, בשייכות ובביטחון, כי הם משדרים שהמנהלת רוצה בקשר עם איש הצוות, ושהיא לא תתרחק או תיטוש גם כאשר איש הצוות מבטא קושי; אולי אף תסייע ותעזור לו להתגבר על הקושי (תחושת ביטחון ומוגנות).



מ - מוטיבציה כפויה

מוטיבציה שבה המורה עושה את הפעולה אף על פי שאיננו רוצה באמת לעשותה, איננו נהנה ממנה או מכיר בחשיבותה. הסיבה לעשיית הפעולה היא לחץ או תגמול חיצוני (לדוגמה, עונש או פרס) או פנימי (הימנעות מחוויה של בושה או דחייה על ידי אחרים משמעותיים). אפשר להבחין בין שני סוגים של מוטיבציה כפויה (חיצונית, מוחדרת).



4

היכרות טובה עם כל איש צוות; בבית ספר גדול נדרשת היכרות בסיסית, וההיכרות הטובה היא של בעל תפקיד בכיר אחר.

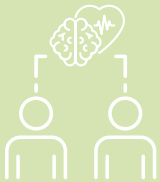
5

שיחות קצרות בזמנים קבועים ולפי צורך, המאופיינות בהקשבה אמפתית, ברגישות ובגילוי עניין הן בקשיים והן בחוזקות ובתחומי העניין של איש הצוות.

מ - מוטיבציה חיצונית

מוטיבציה כפויה שבה המורה עושה את הפעולה כדי להשיג תגמול חומרי, פרסים או זכויות כלשהן, כדי למנוע אובדן תגמולים כאלה או כדי להימנע מעונשים הכרוכים בסבל. זאת מוטיבציה בעייתית משום שהפעולות שהיא מניעה מתבצעות כל עוד יש גורם חיצוני שיכול לתת תגמולים או עונשים. כאשר אין גורם כזה, או כאשר הוא חלש, הפעולה לא תתבצע, או תתבצע באיכות נמוכה מאוד. אם גורם הסמכות נתפס כחלש או לא מתוחכם, יש לעיתים ניסיון להונאה כי אין שום הכרה בערך ובלגיטימיות של הפעולה הנדרשת.

זמינות בסיסית שווה של המנהל - דלת המנהל
פתוחה לכל אנשי הצוות, ולא רק לחלקם (חביבי
המנהל, פעילים, מבריקים, כוחניים).



מ - מוטיבציית חופש

מוטיבציה אוטונומית שבה המורה עושה את הפעולה כדי לשמור על החופש שלו מכפייה ולשמר אפשרות של תמרון ובחירה - אם ירצה בכך. לדוגמה, מורה מוחה על כך שלא שיתפו אותו בקבלת החלטה, אף על פי שהוא מסכים עם ההחלטה שהתקבלה. מטרת המחאה היא לאותת לאחרים שחשוב למורה שתהיה לו אפשרות להשתתף בקבלת החלטות אם ירצה בכך, כלומר, שיהיה לו מרחב תמרון ובחירה אם ירצה בכך.



7

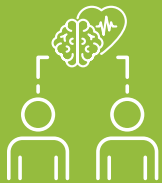
הוגנות בחלוקת משאבים.

8

אמינות בקיום הבטחות.

מ - מוטיבציית התרסה אימפולסיבית

מוטיבציה כפויה שבה המורה מנסה להתנגד לפעולה הנדרשת ממנו, ולעיתים אף לחבל בה, משום שהיא נתפסת כפוגעת פגיעה חמורה בצרכיו, ולכן מעוררת כעס רב ורצון לפגוע במי שנתפס כפוגע בך. במידה רבה יש כאן ניסיון לבטא (באופן לא בוגר, אבל מובן) את הצורך בחופש. זאת מוטיבציה אימפולסיבית כי לעיתים הפעולה או האדם שמתנגדים לו יכולים לעזור למורה בטווח הארוך, אילו היה מגיב באופן מחושב יותר ומוצא דרך להסביר שהיה עדיף מבחינתו להציג ולקדם פעולה זו בדרך שתואמת את צרכיו ואת מצבו.



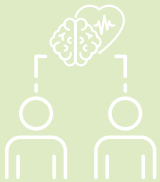
תמיכה בצורך בביטחון

מ - מוטיבציה הזדהותית-הכרתית

מוטיבציה אוטונומית שבה המורה עושה את הפעולה כי הוא רואה אותה כתורמת לערכים או למטרות שנראים לו חשובים, אף אם אינם במרכז המצפן הפנימי שלו.



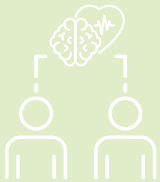
מתן גיבוי למורים במקרים של התערבויות הורים או גורמי חוץ אחרים - כאשר זה מוצדק; הימנעות מגינוי המורה בטרם התקבל מידע שלילי ברור עליו.



מ - מוטיבציה אוטונומית

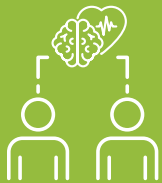
מוטיבציה אוטונומית מתאפיינת בכוונה לבצע פעולות משום שמרגישים רצון אמיתי לעשותן, מכירים בחשיבותן, ו/או שהן גורמות להרגשה טובה ממש (מעניינות, נוסכות שלווה). זאת בניגוד לפעולות הנעשות בתחושה של כפייה ומתוך התנגדות פנימית. תחושות אלו נובעות מכך שהפעילות נחווית כמאפשרת סיפוק מיטבי של צורך אחד לפחות, ללא פגיעה בצורך אחר (אפשר להבחין בין ארבעה סוגים של מוטיבציות אוטונומיות, המפורטים בהמשך).

תמיכה כאשר יש קשיים אישיים או משפחתיים,
מלווה בשמירת סודיות ובדיסקרטיות.
במצבים של מחלה או קשיים רגשיים של איש
הצוות ומשפחתו - תמיכה רגשית, שמירת קשר,
ביקורים של המנהל והצוות והפחתת משימות.



מ - מוטיבציה

כוונה להשקיע מאמץ בפעולה מסוימת. אפשר להבחין בין שני ממדים של מוטיבציה: עוצמה ואיכות. עוצמה גבוהה אינה מלמדת על איכות. איכות גבוהה קיימת כאשר הכוונה להשקיע מלווה בתחושה של רצון אמיתי לעשות את הפעילות והזדהות איתה, בלי תחושה של כפייה.

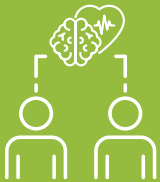


תמיכה בצורך בשייכות

ה - התנגדות רפלקטיבית

התנגדות למהלך של מנהל או של גורם אחר מכיוון שהמורה חושב ומרגיש שהמהלך נוגד את המצפן הפנימי הערכי שלו.

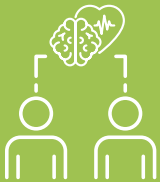
יצירת נורמות ושגרות, תרבות חדר מורים
ואוריינטציה ערכית, המגבירות התחשבות, שיתוף
פעולה, עזרה, אכפתיות וכבוד בין אנשי הצוות.
לדוגמה, בדיונים יש הקפדה על אי הפסקת
דוברים תוך כדי דיבור, ועל לשון מכבדת.



ה - הפנמה אוטונומית

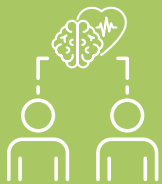
הפנמה של ערכים ומטרות המבוססת על הבנת חשיבותן, ולא על כפייה מבחוץ. הפנמה אוטונומית ברמה גבוהה מתרחשת כאשר הערכים והמטרות שהמנהל מקדם מתחברים למצפן החינוכי הפנימי האותנטי של חבר הצוות. הפנמה כזאת מתבססת על פרקטיקות תומכות אוטונומיה אשר המשותף לכולן הוא הניסיון להביא את המורה לאמץ את הערכים והמטרות שהמנהל מקדם מתוך הבנה והזדהות עם ערכן וחשיבותן.

פעולות תקיפות, מידתיות, תומכות הפנמה
אוטונומית של ערך ההתחשבות באחר, **למניעת**
גילויים ישירים ועקיפים של הדרה וביוש
(שיימינג), בייחוד בישיבות צוות ובתקשורת
הדיגיטלית בין אנשי הצוות (ביטחון פסיכולוגי).



ד - דרכי התייחסות ועבודה

הדרכים שבאמצעותן מנהלים יכולים לתמוך או לפגוע בצרכים של אנשים בצוות שלהם. המושג 'דרכי התייחסות' כולל את האופן שבו מנהלים מתייחסים לאנשים שונים באינטראקציות אישיות איתם, וגם את אופן ההתייחסות לכלל הצוות. לדוגמה, אם נותנים משוב התומך או פוגע בתחושת יכולת של אנשי הצוות. המושג 'דרכי עבודה' כולל את האופן שבו מנהלים משפיעים על סיפוק או על תסכול הצרכים באמצעות הדרך שהם מנהלים פגישות וישיבות, אופי ההחלטות שלהם, ודרך קבלת ההחלטות. לדוגמה, תהליך קבלת החלטות שמשתף רק חלק קטן מאוד מהצוות וגם נותן תנאי עבודה והצלחה טובים יותר לאותו חלק מהצוות.



3

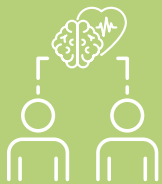
**קידום עבודה שיתופית והימנעות משימוש
בתחרות ובהשוואה בין אנשי הצוות ככלי לקידום
השקעה ומצוינות.**

4

**מתן הזדמנות לכל אנשי הצוות להשתתף
בדיונים ולקבל תפקידים.**

ד - דפוס תפקוד מורה מיטבי

ביסוד התפקוד המיטבי של מורה ומחנך עומדת חוויית סיפוק מתמשך של ארבעה צרכים נפשיים בסיסיים הקיימים אצל כל בני האדם. סיפוק הצרכים האלו מאפשר מוטיבציה, תפקוד והרגשה מיטביים בקרב צוותי חינוך. התוצאה היא שהצוות יכול לקדם צמיחה מיטבית של תלמידים ותלמידות. הצרכים הבסיסיים הם (א) צורך בקשר, בשייכות ובביטחון; (ב) צורך בתחושת מסוגלות; (ג) צורך בחופש מכפייה; (ד) צורך לגבש וגם לממש את המצפן הפנימי האותנטי שלך.



5

פעילות להגברת היכרות של אנשי הצוות - החוזקות, תחומי העניין וההיסטוריה של כל אחד מהם.

6

ניסיון לשלב אנשי צוות מבודדים.

ד - דפוס תפקוד מורה מוגבל-לחוץ

ביסוד התפקוד המוגבל והלחוץ עומדת חוויה מתמשכת של צרכים המסופקים באופן חלקי ומלחיץ. במצב זה ניתן מענה חלקי לאחד מהצרכים הבסיסיים אבל יש לכך 'מחיר': תסכול של צורך אחר. לדוגמה, מצב שבו תמיכה בצורכי המורה מותנית בציות למנהל גם כאשר לא מקבלים את גישתו. ברמת תפקוד זו מורים נוטים לעיתים להשקיע בפעולות שחשובות למנהל, אבל איכות תפקודם אינה גבוהה והיא מלווה בתחושה שנעשתה עליהם מניפולציה, בתחושה של לחץ ולעיתים גם בכעס ובתסכול.



דרכי התייחסות ועבודה התומכות בצורך בתחושת מסוגלות

ד - דפוס תפקוד כושל פוגעני

ביסוד התפקוד הכושל והפוגעני עומדת חוויה מתמשכת של היעדר מוחלט של סיפוק צרכים או תסכול חזק של רוב הצרכים הבסיסיים. ברמת תפקוד זו מורים חשים רגשות שליליים, אינם משקיעים בפעילויות בונות, ולעיתים ינקטו פעולות שיכולות לפגוע בסובבים אותם או יפריעו לתהליכים שהמנהל מנסה לקדם.



הצבת אתגרים מקצועיים אופטימליים, דהיינו אתגרים שאפשר להצליח בהתמודדות עימם, כדי שהמורים יוכלו להצליח בהתמודדות עם האתגרים שהוצבו או נבחרו. המנהל יוצר מבנה ותהליכים מקצועיים המסייעים לאנשי הצוות בהצבה של האתגר האופטימלי שבחרו. לעיתים כרוך הדבר בבדיקות ראשוניות של מצב לימודי וחברתי בכיתה.

ד - דפוס ניהול מצמיח

דפוס זה תומך בצרכים הפסיכולוגיים הבסיסיים של הצוות, ובעקבות זאת מביא למוטיבציה אוטונומית, וכן להרגשה ולתפקוד מיטביים של הצוות.



יצירת מסגרות למידה, תמיכה מקצועית והתייעצות המקדמות מסוגלות. מדובר בכמה מסגרות: ראשית, חשוב להקים ולתחזק בתוך בית הספר מסגרות המאפשרות לכלל המורים לפתח מיומנויות וידע, ולקיים התייעצויות שוטפות הנדרשות להצלחה באתגרים שאיתם הם מתמודדים. לעיתים רצויה מסגרת לקידום הוראה איכותית בתחומי ידע ספציפיים, ומסגרת נוספת לקידום יכולתם של המחנכים לטפח הפנמה של ערך ההתחשבות בזולת ובחוקים על ידי התלמידים. שנית, חשוב לתמוך בהשתלמות של מורים ספציפיים אשר הופכים למומחים מוכרים בתחומם בתוך בית הספר ואף בקהילה.

ד - דפוס ניהול מזיק

דפוס ניהול שבו המנהל אינו מספק שום תמיכה בצורכי הצוות או אף פוגע בצורכי הצוות, ולכן הוא יוצר היעדר מוטיבציה, התרסה, הרגשה גרועה ותפקוד כושל או פוגעני של חברים בצוות.



מתן **משוב ספציפי, לא השוואתי, לא תכונתי, חיובי לפני שלילי, תכוף או בהתאם לצורכי איש הצוות.** כדי להרגיש תחושת מסוגלות בעקבות הצלחות, אנחנו זקוקים למשוב המאשר את הצלחתנו באמצעות התייחסות להישגים ספציפיים והבעת עניין בדברים שעשינו, ובדרך שבה הגענו אליהם. המשוב מספק תמיכה מועטה בלבד בתחושת המסוגלות של איש הצוות אם הוא משוב תכונתי המתמחה בהתפעלות ממנו כאדם (חכם, מוכשר וכו').

משוב המתמקד בתכונות כלליות של אדם מסוכן בגלל המשמעות השלילית שלו כאשר איש הצוות אינו מצליח, שכן אם איש הצוות התרגל לפרש את הצלחותיו כנובעות מיכולות ומתכונות כלליות שלו כאדם, הוא יפרש את אי הצלחותיו כנובעות מהיעדר תכונות חיוביות בסיסיות, ולא מהיעדר ידע ומיומנויות ספציפיות שאפשר לפתח.

ד - דפוס ניהול מגביל-מלחיץ

דפוס ניהול שבו כדי לקבל תמיכה חלקית, מדוללת ולעיתים מקוממת של המנהל בצורך אחד, אנשי הצוות סופגים פגיעה בצורך אחר שלהם. המוטיבציה לקבל את התמיכה החלקית בצורך מייצרת תפקוד לחוץ שיכול להיות יעיל לעיתים, אבל אינו איכותי או יצירתי.



תגובה מכבדת ובונה לאי הצלחה (של המנהל והצוות המקצועי). שידור מסר שלפיו אי הצלחה מאפשרת זיהוי מכשולים וטעויות שחשוב להבינם כחלק מהידע המקצועי המתפתח.

ד - דפוס ניהול

דרכי התייחסות ועבודה של מנהל באינטראקציות ישירות עם מורים כיחידים וכקבוצה. דרכים אלו משפיעות באופן ישיר על חוויית סיפוק או תסכול הצרכים של הצוות, ובעקבות זאת - על הרגשתו, על המוטיבציה שלו ועל רמת תפקודו בחינוך ובהוראה.



תרבות חדר מורים וניהול המתמקדת בשיפור יכולת ולא בהפגנת יכולת. תרבות כזאת מצמצמת ביוש (שיימינג), הסתרת קושי והימנעות מבקשת עזרה, ומקדמת נכונות לחשוף קושי ולבקש עזרה.

א - מוטיבציה

מצב מוטיבציוני אשר מתאפיין בהיעדר כוונה של המורה לפעול, ולפיכך - בהיעדר פעולה. לכן הפעולה נתפסת ככזאת שאינה תורמת לשום צורך, בייחוד אינה תורמת לתחושת מסוגלות, ולעיתים אף פוגעת בה.



**מסרים מהמנהל ומרכזי מקצוע המביעים אמונה
ביכולת איש הצוות, והמייחסים אי הצלחה
להיעדר ידע קודם או למחסור באסטרטגיות,
ולא ליכולת מולדת מוגבלת.**

לקסיקון תנאים מצמיחים



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف