



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف



תנאים מצמיחים



**מצמיח זה לא סימן שוויון לנחמדות,
ללא לדרוש, לא לפעול
באסרטיביות ולא לאתגר, אנשים
צומחים גם מתוך קשיים.**

המילים תמיד, בכל מצב – לא רלוונטיות

אזהרת מסע



אבני ראשה

המכון הישראלי לניהול בית ספרים
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

תנאים מצמיחים

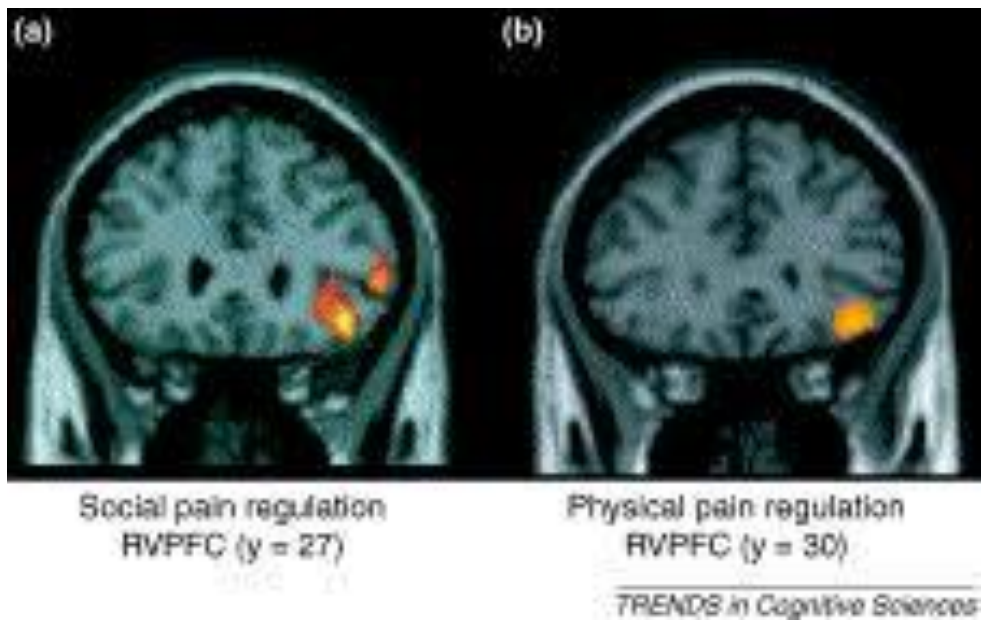
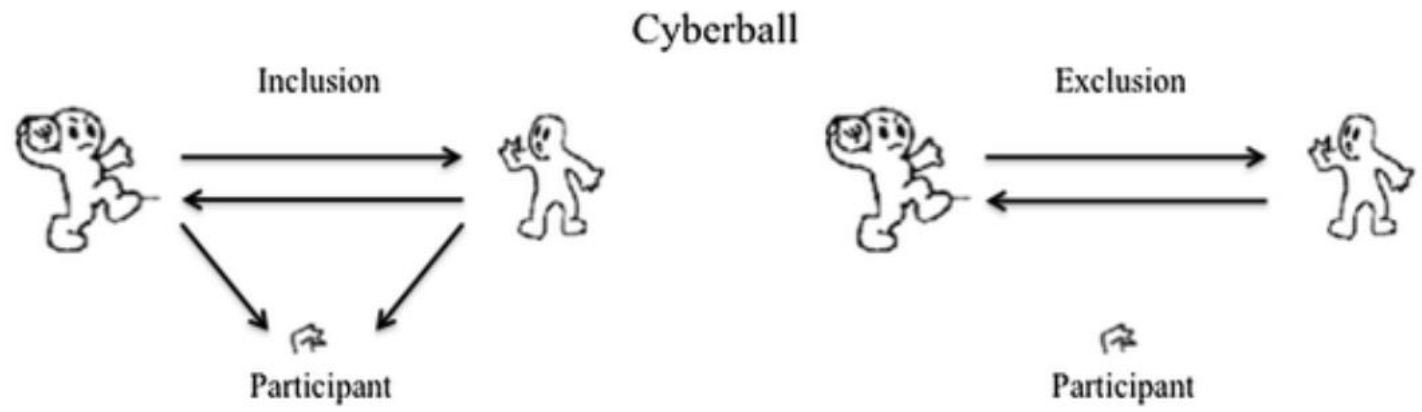
תחושת שייכות,
ביטחון וקשר

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.





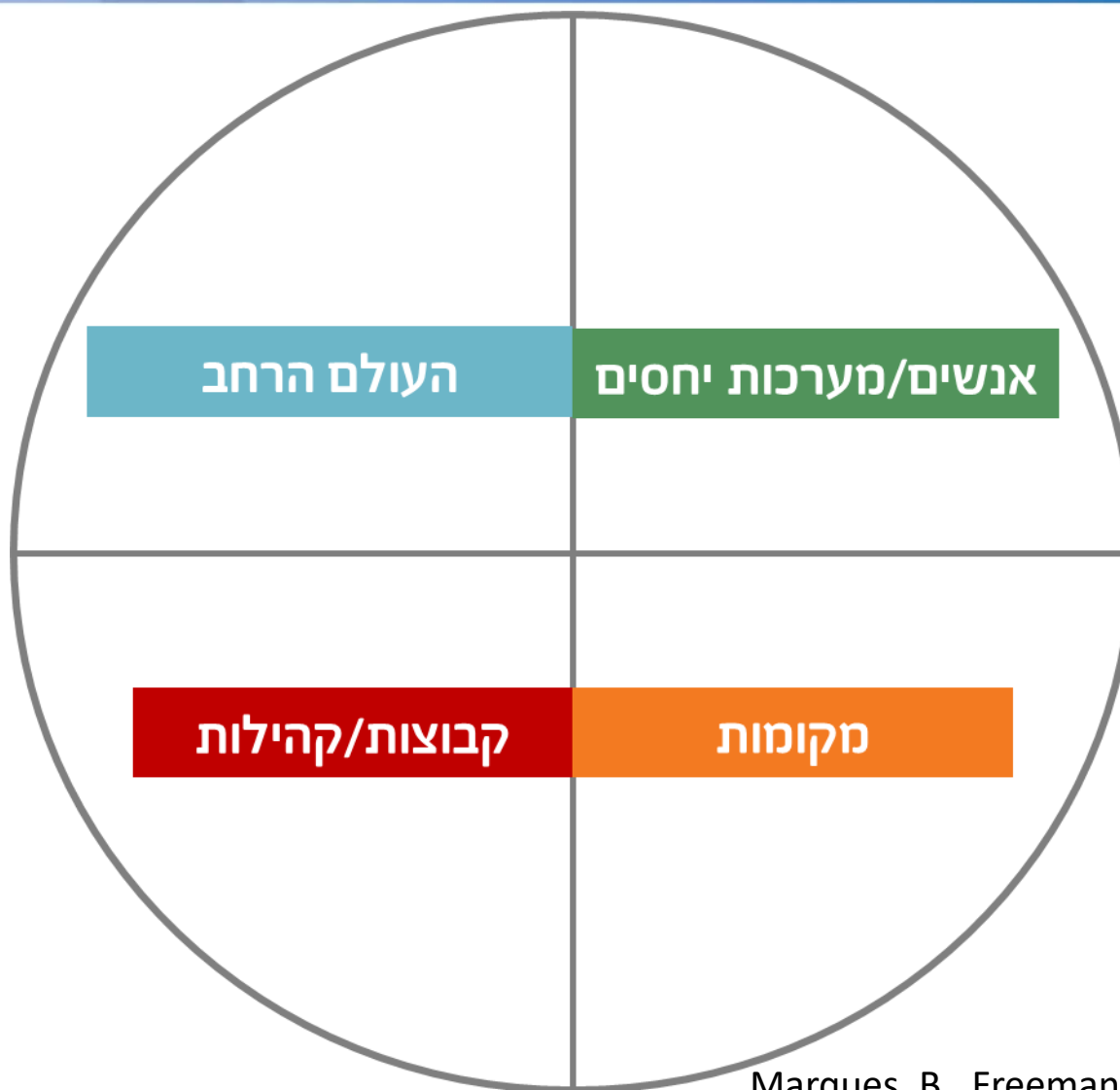
למה שייכות
כל כך חשובה
לנו?

ספרו על החוויה הכי מכאיבה שהייתה לכם בחיים



הפרדיגמה של החזקת הידיים

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



"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 שורץ, פנים, תרבות חברה וחינוך, 2002 גיליון 21 קיץ 2002)



אבני ראשה

המכון הישראלי לניהול בית ספרים
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך

Ministry of Education
وزارة المعارف

שייכות Interpersonal

באמצעות הקשרים הבינאישיים שנוצרים

1

שייכות Instructional

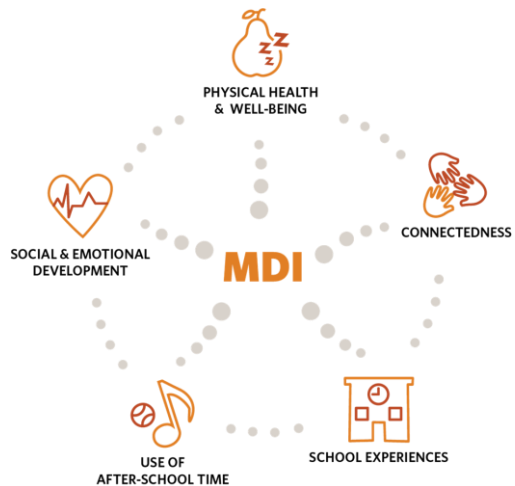
באמצעות תכנים/ ההוראה/ פיתוח מקצועי רלוונטי

2

שייכות Institutional

באמצעות המבנים במסגרת הלמידה- המסגרת מסירה
מחסומים מבניים שעוזרים להשתייך

3



מתוך ה MDI

- מה הופך את האדם להיות חשוב עבורך?
- האדם הזה מלמד אותי דברים שאני לא יודע
- אני יכול לחלוק דברים אישיים ורגשות פרטיים איתו
- האדם הזה אוהב אותי כמו שאני
- האדם הזה מעודד אותי להשיג את המטרות שלי ואת התכניות שלי לעתיד
- יוצא לי לעשות הרבה דברים מהנים איתו או בזכותו
- האדם הזה אוהב את מי שאני רוצה להיות כשאגדל
- האדם הזה תמיד הוגן כלפי וכלפי אחרים
- האדם הזה מגן עלי מפני אחרים כאשר אני זקוק לכך
- האדם הזה מאפשר לי לקבל החלטות בעצמי.



המוח כמפה של ניבויים



אבני ראשה
המכון הישראלי לניהולת בית ספרים
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

תחושת שייכות גבוהה	תחושת שייכות נמוכה	
<p> היטמעות היחיד נחשב לחלק מהקבוצה כאשר הוא מקבל על עצמו את התרבות השלטת והנורמות בארגון מבלי שהוא מבטא את הייחודיות שלו. </p>	<p> הדרה 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 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 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 הוא האמונה המשותפת שבטוח בקבוצה הזאת לקחת סיכונים אישיים

(אדמונדסון, 2008)



אבני ראשה
המכון הישראלי לניהול בית ספרים
المعهد الإسرائيلي 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
אנשים לא אוהבים התנגדות	לא לאתגר את הססטוס קוו	שלילי

- אם אתה טועה בצוות הזה ,
האם זה יפעל לרעתך?
- האם אנשים בצוות הזה
מסוגלים להציף בעיות וסוגיות
קשות ?
- האם אנשים בצוות הזה דוחים
אנשים אחרים על בסיס זה
שהם שונים?
- האם זה בטוח לקחת סיכונים
בצוות הזה?
- האם קשה בצוות הזה לבקש
עזרה מחבר?

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?

Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44: 350-383.

ביטחון פסיכולוגי



המכון הישראלי לניהול בית ספרים
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



وزارة المعارف
Ministry of Education

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

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)

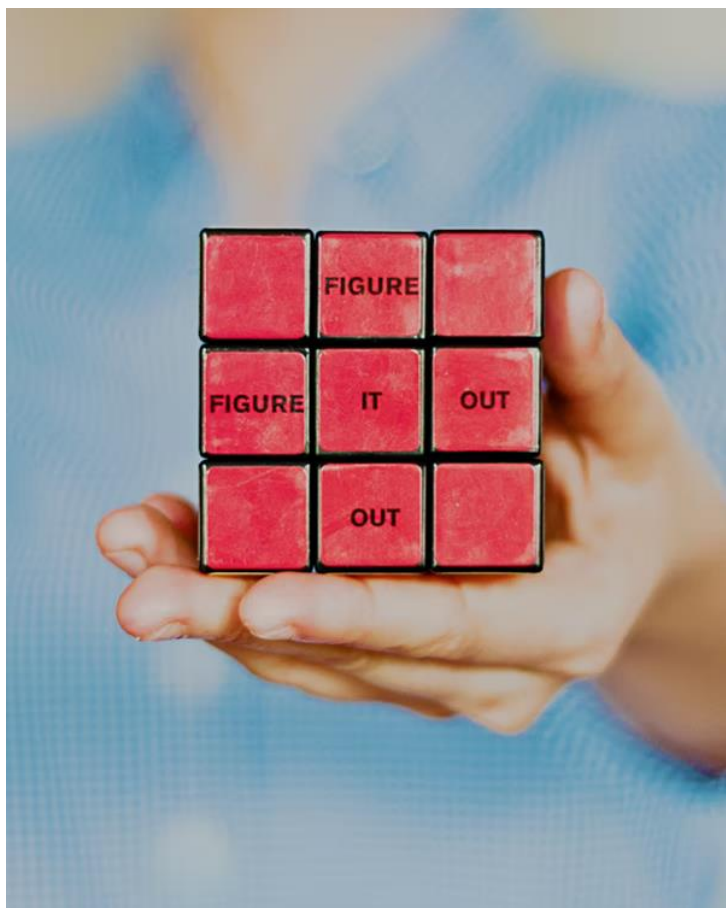
תנאים מצמיחים

תחושת מסוגלות עצמית



סרוטונין זה שם המשחק





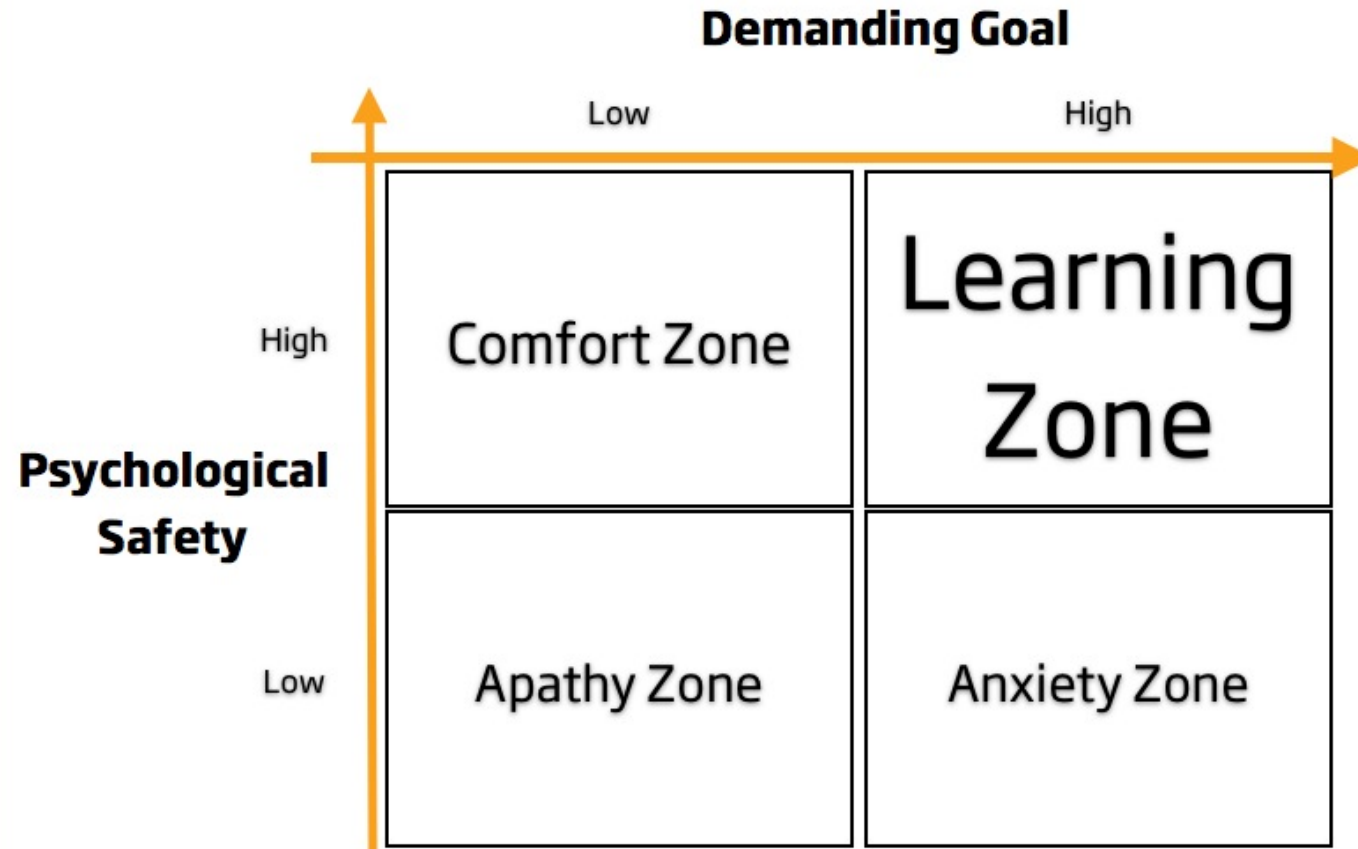
אתגר
אופטימלי

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)

מסוגלות עצמית וקשר



אבני ראשה

המכון הישראלי לניהוליות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف



מסוגלות עצמית וקשר

(Nagar, Ben David & Mikulincer, 2018)

פרקטיקה של בניית תחושת מסוגלות עצמית-תאורית הצלחה



תאוריית הצלחה הרסנית

חוסר בכשרון מולד לעניין, ולכן גם
למידה ותרגול לא יעזרו



תאוריית הצלחה בונה

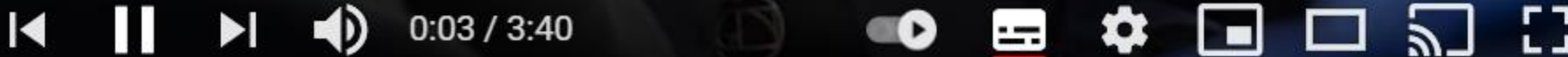
חוסר בידע, שיטות עבודה, או מיומנויות
שאפשר לפתח

edutopia

תנאי מצמיח- תחושת מסוגלות עצמית

<< המורה: היה לך כל כך
הרבה מה להציע אתמול. אתה בסדר?

השהיה (k)



<https://www.youtube.com/watch?v=kzvm1m8zq5g&list=PLxenwZI5TmMx-dVRYS053ri90I4Pbjzsm&index=9>

תנאים מצמיחים

- חופש מכפיה
- גיבוש ומימוש מצפן פנימי

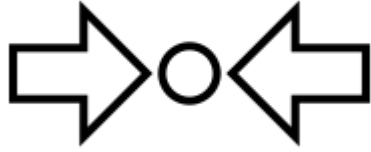
חופש מכפיה

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.

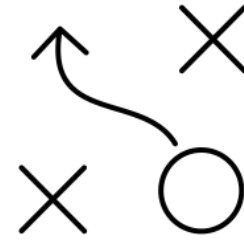
גיבוש ומימוש מצפן פנימי אותנטי

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.





**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

המכון הישראלי לניהול בית ספרים
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

פרקטיקה של גיבוש ומימוש מצפן פנימי



"...כי בראש שלהם המורים, הם באים לבית ספר, והם באים ללמד, ולא משנה איזו הכשרה הם עברו, הם נכנסים לכיתה שנראית אותה כיתה עם השולחנות והלוח, ובשנייה הם נמחקים, והזהות שלהם כאנשים נמחקת, אבל בפועל הם אנשים מלאים, ויש להם תשוקות, ורעיונות ומאויים, וחלומות שהם אפילו לא יודעים שזה יכול לקרות בבית ספר..."

”זרקתי לפח את התוכנית הזו, ואמרת, ”מה החלום שלכם?” כי בעצם תחשוב על זה. אם עכשיו יש לי 20 כיתות, ואני מפתח יזמים וחולמים, אז בעצם יש לי 20 מעבדות לחלומות ולאנשים מאושרים שבהתפתחות שלהם מצליחים להגשים את עצמם, ורק אז, אם הם יחוו את זה בעצמם, הם יוכלו להעביר את זה לילדים שיחוו את זה בעצמם...”

זה מה שקורה כאן...

באיזה ביזנס אתם?????



אבני ראשה
המכון הישראלי לניהול בית ספרים
المعهد الإسرائيلي 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



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

מוטיבציה
הזדהותית



מוטיבציה
מוחדרת



מוטיבציה
חיצונית



מוטיבציה
פנימית



מוטיבציה
אינטגרטיבית





השקעה מתוך פחד מעונש או מתוך תיקווה לתגמול חומרי



כפייה, חוסר משמעות, פחד, כעס

” אם אני לא אכין שיעורי בית אז ירד לי ציון

” כדי שהמנהלת לא תפקח יותר מידי על העבודה שלי



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



כפייה פנימית, חרדה, כעס, בושה,
אשמה, קונפליקט פנימי

” אם אני לא אקח את
התפקיד שהמנהלת
נתנה לי אז המעמד שלי
בצוות ירד



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



אין קונפליקט, סיפוק

” אלמד 5 מתמטיקה כי היום אי אפשר להתקדם בלי זה

” אקח את ההשתלמות הזאת כי בית ספר צריך את זה

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



העדר קונפליקט, סיפוק רב

” אני ממש רוצה לעשות
המשימה שהמנהלת
נתנה לי כי היא מתמקדת
במה שחשוב לי ואני
שלמה איתו



השקעה מתוך עניין והנאה מעצם הפעילות



” אני מבצעת את המשימה הזאת ב”פול גז” כי היא מעניינת אותי, היא בול לטמפרמנט ולאופי שלי



אתגר אופטימלי, ויסות,
ויסות של רגשות קשים





לסובב את המצלמה

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



אבני ראשה
המכון הישראלי לניהול בית ספרים
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف