



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

המצפן הפנימי כמנוף לצמיחה

לימור רוזמרין

שני מדדים למוטיבציה

אוטונומיה
ומשמעות



אמביוולנטיות
והתנגדות

1. עוצמת המוטיבציה - מידת הרצון להשקיע בפעילות הרלוונטית. בקצה יש העדר מוטיבציה, התרסה, התנגדות.
2. איכות המוטיבציה כתולדה של תחושת האוטונומיה - האם הפעילות נתפסת כמשהו שהאדם באמת רוצה לעשות, נוסע מתוכו וחשוב לו או משהו שמעורר אמביוולנטיות או התנגדות. בקצה אחד יש תחושת אוטונומיה ומשמעות ובקצה השני יש אמביוולנטיות והתנגדות.

מוטיבציה חיצונית

השקעה מתוך פחד מעונש או מתוך תיקווה לתגמול חומרי.
(רגשות - כפייה, חוסר משמעות, פחד, כעס).



אם אני
לא אכין
שיעורי בית
אז ירד לי ציון

כדי שהמנהלת
לא תפקח יותר מידי
על העבודה שלי

מוטיבציה מוחדרת

השקעה מתוך פחד מדחייה וחוסר הערכה/ מתוך תיקווה להערכה וקבלה.
(רגשות - כפייה פנימית, חרדה, כעס, בושה, אשמה, קונפליקט פנימי).



מוטיבציה הזדהותית

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

מוטיבציה אינטגרטיבית

השקעה עקב תפיסת הפעילות כמרכזית בזהות האישית,
הפעילות מאפשרת מימוש מטרות אישיות חשובות (העדר קונפליקט, סיפוק רב).



מוטיבציה פנימית

השקעה מתוך עניין והנאה מעצם הפעילות.
(אתגר אופטימלי, ויסות, ויסות של רגשות קשים).



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

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, תקווה, כעס

מוטיבציות אוטונומיות



הפעולה נמצאת בלב המצפן שלי



לפעולה יש ערך בעיני



הפעולה שומרת על החופש שלי מכפיה



הפעולה קשורה לצורך רגשי שלי

למה זה חשוב כל המוטיבציות האוטונומיות האלה? מה הן מאפשרות למורים?

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



דוגמה

מורה מנסה להכניס שיטת לימוד חדשה בכיתה, מדובר שיטה שהיא בחרה, ואז היא סופגת ביקורת לא קלה מכמה הורים. אם המורה פועלת מתוך חיבור עמוק לגישה החדשה (מצפן פנימי), מרגישה מוגנת ע"י המנהלת, ובעלת בטחון ביכולותיה (מסוגלות), היא תוכל להכיל רגשות של חרדה של הורים ואולי גם כעס כאשר הביקורת היא מוגזמת לדעתה, ובעקבות זאת תוכל להרשות לעצמה להקשיב בתשומת לב לביקורת של הורים. בנוסף, המורה גם תוכל לחלץ מתוך דברי ההורים חלקים שיש בהם טעם, ונובעים מיישום עוד לא עד הסוף מהוקצע של הגישה שמנסה להכניס, כי גם היא בשלבים של למידה.

תרגיל מערכת שעות - הנחיות

עליכם לבנות את חלוקת השעות האופטימאלית מבחינתכם ל: כיתה ז' (עיונית) במקיף/ לכיתה א' לבחירתכם... משרד החינוך נותן לכם יד חופשית ללמד מה שתרצו ואיך שתרצו, יום הלימודים יכול להסתיים בכל שעה שתרצו ושימו לב גם אין מגבלות תקציב. יש מגבלה אחת: בסוף תקופת התיכון התלמידים הללו יצטרכו לגשת לבחינות הבגרות הקיימות כיום. כתבו בטבלה זו את מערכת החלומות שלכם לאותה כיתה:

המקצוע	מספר השעות השבועיות	צורת הלמידה

באיזו שעה תסיימו את יום הלימודים?
מה עוד הייתם משנים במערכת השעות שלהם?

תרגיל מערכת השעות - הנחיות לפני חלוקה לחדרים

1. בעוד רגע נתחלק לחדרים.
2. **שלב ראשון שיקוף** - בסבב, בכל פעם מנהלת אחר יעשה שיתוף מסך ויקרין את השקף שלו מבלי להגיד כלום. המנהלת עוד לא מסביר את הבחירות שלו אלא המנהלים האחרים בחדר קוראים את הטבלה שלו ומשקפים לו בחזרה איזה מצפן פנימי ניבט מהבחירות שלו, איזה ערכים חינוכיים ואנושיים עולים מהם.
3. **שלב שני שיתוף** - המנהל ששמע עד עכשיו את השיקופים משתף בבחירות שלו, במה עומד מאחוריהן במצפן הפנימי האותנטי שלו.
4. תהליך זה יקרה שוב עם המנהל הבא.
5. בתום השיתופים של כל המנהלים את מערכת השעות שלהם, עזרו אחד לשני לחשוב על **תשובה לשאלה הבאה**: בהתבוננות על מערכת השעות שתכננתם כרגע איזה פעולה אחת אתה יכול לעשות בטווח הקצר שתהיה מימוש של המצפן הפנימי שלך.



”הרעיונות הגדולים” מאחורי תנאים מצמיחים וניהול בית ספר



הרעיון הגדול - תפירה אישית

הכרת סוגי המוטיבציה השונים
מאפשרת למנהלים
לתכנן דרכים שונות לקידום
צמיחתם של מורים שונים



הרעיון הגדול - פעולה ולא רק הרגשה

מוטיבציות אוטונומיות הן גורם חיוני של תפקוד מיטבי וצמיחה
כי הן מייצרות פעולות מצמיחות.

זה לא מספיק שמורה תרגיש טוב כי היא בסביבה שתומכת
בצרכיה אפילו אם היא לא עשתה דבר לשם כך. על מנת
שתהייה חוויה עמוקה של צמיחה ומשמעות, מורה צריכה
לעסוק בפעולות שמשקפות את צרכיה והמצפן הפנימי שלה

הרעיון הגדול - הקשר בין דפוס התייחסות ועבודה של מנהלים לבין תפקודם של מורים



דפוס תפקוד והרגשה של מורה	דפוס התייחסות ועבודה של מנהל: ברמת אינטראקציה וברמת מבנה ארגוני
תפקוד מיטבי	ניהול מצמיח
תפקוד מוגבל-לחוץ	ניהול מגביל-מלחיץ
תפקוד כושל-פוגעני	ניהול מזיק



דפוסי התייחסות
ועבודה של מנהלים -
אבות מזון או רעלנים?



דפוסי התייחסות ועבודה מצמיח

ביסוד דפוס התייחסות ועבודה זה עומדת חוויה של תמיכה מתמשכת בצרכים נפשיים בסיסיים הקיימים אצל כל בני האדם, תמיכה זאת משמשת כאבות מזון לתפקוד מיטבי של מורים

דפוס ניהול מצמיח





דפוס התייחסות ועבודה מזיק

ביסוד דפוס זה עומדת חוויה מתמשכת
של תסכול של רוב הצרכים

דפוס התייחסות ועבודה מזיק

תסכול של רוב הצרכים מתרחש בשני אופנים:

העדר תמיכה מינימלית בצרכים



מצב בו לאורך זמן צרכי צמיחה לא מקבלים מענה או שמדובר בתמיכה לא עקבית בהם שאי אפשר לנבא אותה או לשלוט בה



לדוגמא: מורה שמרגיש שלפעמים המנהל מעריך אותו ולעיתים מתעלם מקיומו.

פגיעה ישירה בצרכים



לא רק שלמורה אין חוויות והתנסויות של תמיכה בצרכים אלא שהיא עוברת התנסויות שמהוות את ההפך הגמור מכך



לדוגמא: במקום לקבל תחושה של אכפתיות ושייכות המורה מקבלת חוויות של עוינות, קור, דחייה והתרחקות

פגיעה בצרכים

קשר, ביטחון, שייכות

העדר ספוק מינימאלי של תחושת ביטחון מתבטא בתחושה שהמנהל או צוות המורים אדישים לגמרי לסכנות שיכולות לפגוע בי וכי לא רוצים או יכולים כלל להגן עלי. למשל, כאשר מורה מרגיש שנדרש להתמודד לבד במצב של קונפליקט קשה עם הורים בלי שום תחושת גיבוי או רצון לגבות אותו. קיימת פגיעה בצורך בקשר כאשר מורה מרגיש שמנהל.ת ביה"ס נרתע ומתרחק ממנו, או מגיב בעוינות, ברתיעה, בהתרחקות, כשמורה מרגיש שאין ביטויי שמחה להגעתו ואין ניסיון להתקרב או להתייחס אליו. חווים פגיעה בשייכות כאשר מרגישים בחדר מורים דחייה, שוליות, שקיפות.

תחושת מסוגלות

קיימת פגיעה בצורך זה כאשר המורה חווה את המנהל כמי שבאופן עקבי מנסה לגרום לו להרגיש פחות טוב מאחרים, גורם לו להרגיש כישלון טוטאלי ושהביצוע שלו נמוך באופן עקבי מרמה שאפשר לראות כסבירה.

גיבוש ומימוש מצפן פנימי

קיימת פגיעה בצורך זה כאשר המורה מרגיש שמנהל.ת בית הספר מבקש ממנו לעשות דברים שמנוגדים לערכיו, נטיותיו ומטרותיו האוטנטיות. העדר סיפוק מינימאלי יהיה כשמורה ירגיש שאין שום רצון לעשות את הבירור הזה, שלמנהל בית ספר זה בסדר שהמורה לא גיבש מצפן כזה.



א-מוטיבציה



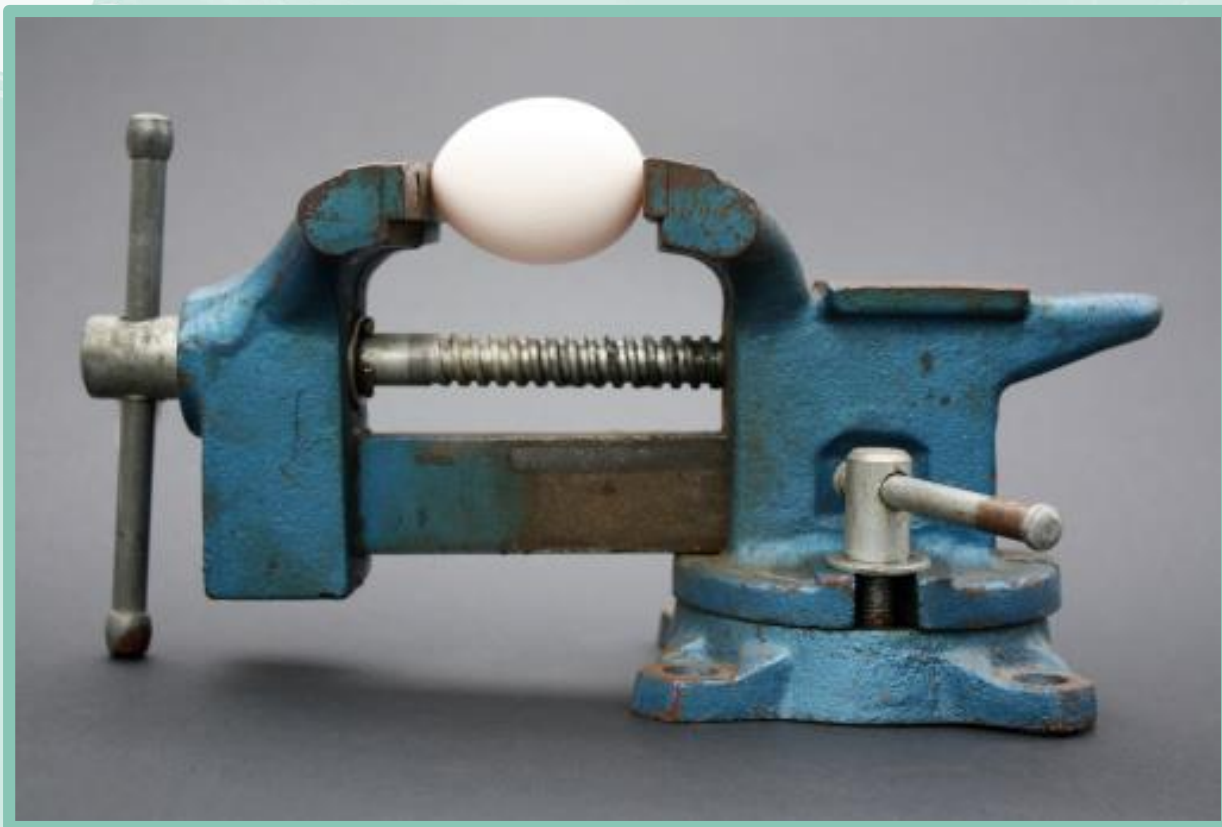
מוטיבציית התרסה

השפעת הדפוס
המזיק על
המוטיבציה
של המורים



מטרות חיצוניות

ביסוד דפוס התייחסות ועבודה זה עומדת חווייה של תמיכה מתמשכת בצרכים נפשיים בסיסיים הקיימים אצל כל בני האדם, תמיכה זאת משמשת כאבות מזון לתפקוד מיטבי של מורים



דפוס התייחסות ועבודה מלחיץ-מגביל

ביסוד הדפוס המגביל עומדת חוויה מתמשכת בה על מנת לקבל תמיכה בצורך בסיסי אחד בדרך חלקית, מדוללת, ולעיתים גם מקוממת, צריך לשלם מחיר של תסכול צורך אחר.



כיצד הדפוס הזה פוגע בצרכים?



השפעת הדפוס המגביל-מלחיץ על המוטיבציה של המורים

בדפוס ההתייחסות והעבודה המגביל-מלחיץ הפעולות שמורים עושים מתבצעות ברמה שטחית עם דגש על רושם חיצוני. המורים מתמקדים רק בתוצאות שאפשר להפגין אותן בטווח קצר, לא מנסים דרכים חדשות ויצירתיות שהצלחה פחות מובטחת בהן, לא משתפים בכישלונות או מתייעצים לגביהם, ולעיתים גם מסתירים בעיות.

הקשר בין דפוסי התייחסות ועבודה של מנהלים למוטיבציה של מורים

סוג המוטיבציה	למה זה מוביל	מה עומד בבסיסו	דפוס התפקוד וההרגשה
<p>מוטיבציות אוטונומיות</p> <p>מוטיבציה רגשית</p> <p>מוטיבציית מצפן</p> <p>מוטיבציית הזדהות</p>	<p>כאשר הצרכים הבסיסיים של מורים מקבלים מענה הם מזינים: מוטיבציה, תפקוד והרגשה מיטביים של המורים, ובעקבות זאת גם של תלמידים.</p>	<p>חוויה של תמיכה מתמשכת בצרכים נפשיים בסיסיים הקיימים אצל כל בני האדם. הצרכים הם: קשר שייכות ובטחון, מסוגלות עצמית, חופש מכפייה וגיבוש ומימוש מצפן פנימי.</p>	<p>מיטבי</p>
<p>מוטיבציות כופות</p> <p>מוטיבציה חיצונית</p> <p>מוטיבציה מוחדרת</p>	<p>מורים נוטים לעיתים להשקיע בפעולות שחשובות למנהל, אבל איכות התפקוד אינה גבוהה, והיא מלווה בתחושות של מתח, לחץ ולעיתים כעס.</p>	<p>חוויה מתמשכת של תמיכה חלקית ומלחיצה בצרכים.</p>	<p>מוגבל-לחץ</p>
<p>מוטיבציית התרסה</p> <p>א-מוטיבציה</p>	<p>מורים לא משקיעים בפעילויות בונות, ולעיתים ינקטו בפעולות שיכולות לחבל להם, לסובבים אותם, לחבל בדברים שהמנהל מנסה לקדם.</p>	<p>חוויה מתמשכת של העדר תמיכה בצרכים שוב ושוב.</p>	<p>כושל-פוגעני</p>

אמת או חובה - אמת (פנימית) או חובה

שלב א - ערכו רשימה של פעולות שאתם עושים עושה במשך שבוע עבודה טיפוסית. על הרשימה להיות עשירה, מייצגת ולהכיל לפחות 30 פעולות.

שלב ב - מיינו את הפעולות הללו ע"פ 5 הקטגוריות הבאות:

1. אני עושה את הפעולה הזאת כי אני מבינה שהיא חשובה (למשל חשובה למיצוב של בית הספר)
2. הפעולה נמצאת בלב המצפן שלי
3. אני נהנית לעשות את הפעולה הזאת, היא 'אני' - היא מעניינת אותי
4. אם לא אעשה את הפעולה הזאת זה יפגע בשייכות שלי בצוות
5. אני עושה את הפעולה כי אני חייבת אחרת אנזף

אמת או חובה - מבט על

כמה אמת כמה חובה? - המנהל והמורה מסתכלים על התמונה המתקבלת ומנסים להבין מה היא אומרת מבחינת הפרופורציות בין 'אמת לחובה' כשקטגוריות 1-3 נכללות תחת אמת ו 4-5 תחת חובה. ההמשך של ההתבוננות הזאת היא שאילת שאלות על הקשר בין התחושות שאיתן המורה מגיעה לבית הספר לבין התמונה הזאת שהתקבלה. למשל, האם תחושת השחיקה אולי נובעת מכך שאין מספיק פעולות שמשתייכות לקטגוריות 2-3? מסגור מחדש - ניתן לשאול שאלות לגבי החלוקה לקטגוריות. שכן לעיתים פעולה מסויימת לעיתים נחווית כטכנית או כחסרת השראה ומצפן פנימי כאשר למעשה מאחוריה יש עושר של תפיסה חינוכית שצריך לחזור ולחשוף אותה

מה אפשר לשנות? תכנית עבודה - המנהל והמורה מנסים לחשוב יחד על אספקט אחד שניתן לשנות ברמה הקונקרטית ביותר בעבודתה של המורה באופן כזה שהיא תוכל לפעול מתוך מוטיבציות אוטונומיות יותר. המטרה היא לנסח פעולה אחת קונקרטית וישימה.