

תחושת מסוגלות משותפת בצוות Collective Efficacy סדנה להעברה במפגש המפקח ומנהלי

רקע

תחושת מסוגלות משותפת היא האמונה של חברי הקבוצה או הצוות, שבכוחות משותפים הם יצליחו להשיג מטרות ויעדים משותפים, לצלוח אתגרים ולהשיג תוצאות רצויות. מסתבר שכאשר חברי הצוות מאמינים בכך - הצוות אכן נעשה אפקטיבי יותר. הם מרגישים שכשיתקלו באתגרים חדשים - העבודה המשותפת תביא ליצירת מענים מתאימים, וכשיצוצו משברים יהיה על מי להישען.

כאשר לצוותי חינוך יש תחושת מסוגלות משותפת גבוהה הם אינם נרתעים מאתגרים, הם מוכנים לצאת מאזור הנוחות, לתמוך זה בזה ולפעול ללא לאות לטובת תלמידיהם. מנגד, כשאמונה זו מתערערת, צוותי החינוך ינמיכו ציפיות, ימנעו מנטילת סיכונים ויסתפקו בשמירה על הסטטוס קוו.

כדי שהצוות יחזיק בתחושת מסוגלות משותפת, לא ניתן להסתפק בפעולות לגיבוש הצוות, או במתן זמן לוונטילציה משותפת ותמיכה רגשית. יש ליצור תשתית צוותית שבה עובדים יחד, חושבים ומתלבטים יחד, משתפים, ומבינים שביחד - מפיקים מענים ותוצרים שאילולא העבודה המשותפת היה לנו קשה עד בלתי אפשרי להשיג.

מחקרים רבים מצאו קשר חיובי חזק בין תחושת המסוגלות המשותפת של הצוות לבין הישגי התלמידים. תחושת המסוגלות המשותפת של צוות אף הוכחה כמנבא טוב יותר להישגי תלמידים מאשר מעמדם הכלכלי-חברתי (עצמת ניבוי גדולה פי 3!).

מנהלי בתי ספר יכולים וצריכים לפתח את תחושת המסוגלות המשותפת של צוות המורים. הם יכולים לעשות זאת באמצעות הצבת מטרות ויעדים משותפים לצוות והקדשת זמן לעבודה משותפת, הדגשת הקשר הישיר בין מעשי המורים להצלחת התלמידים, עידוד של שיתוף ידע בדרכים שונות, מיסוד סדירות של צפיית עמיתים, למידה מהצלחות כמו גם שיח וחשיבה על אתגרים וכישלונות, עבודה על היחסים ורמת האמון של אנשי הצוות האחד בשני, ועוד. חלק מפעולות אלו יכולות לקבל מקום תוך כדי עבודה בסדירות צוותיות המתקיימות ממילא. חלק אולי דורש הקדשת זמן ייעודית.

הקשר תיאורטי

המושג "תחושת מסוגלות משותפת" (Collective Efficacy) נטבע על ידי אלברט בנדורה (Bandura, 1977), שזיהה קשר ישיר בין האמונה המשותפת של קבוצה ביכולתה לבין הצלחתה בפועל. בהמשך, בנדורה (1997; 1993) יישם את הרעיון גם בהקשר חינוכי והגדיר את המסוגלות הצוותית כ"אמונה משותפת של מורים ביכולתם להשפיע על הישגי תלמידים". מחקרים אמפיריים חיזקו את המושג: סמפסון, ראודנבוש וארלס (Sampson, Raudenbush & Earls, 1997) הראו כי אמונה משותפת בקהילה מובילה לירידה באלימות; קים ושיין (Kim & Shin, 2015) מצאו קשר בין מסוגלות צוותית ליצירתיות ופריין בארגונים; וגודרד (Goddard, 2002) פיתח כלי מדידה למסוגלות צוותית בבתי ספר. בהמשך, גודרד, הוי ווולפוק הוי (Goddard, Hoy & Woolfolk Hoy, 2004) הדגישו כיצד עלייה במסוגלות צוותית משפרת הישגים לימודיים. רייצ'ל אילס (Rachel Eells, 2011) ערכה מטא-אנליזה שהדגימה מתאם מובהק בין מסוגלות צוותית להישגים חינוכיים, וממצאיה שימשו את ג'ון הטי (John Hattie, 2016), שהציב את המסוגלות הצוותית בראש רשימת הגורמים המשפיעים על הצלחת תלמידים - בעוצמה העולה על משתנים כמו מעמד חברתי-כלכלי, הישגים קודמים או מעורבות הורית.

רציונל - מסוגלות משותפת וחוסן

כאשר צוות מפתח תחושת מסוגלות משותפת הוא בונה לעצמו תשתית של חוסן. תחושת המסוגלות, לצד ביסוס של ביטחון עצמי מקצועי, יוצרת חוויה קולקטיבית של "אנחנו יכולים", שמסייעת לצוות להישאר יציב, ממוקד ויצירתי גם לנוכח מצבים מורכבים או תקופות של עומס ושחיקה. צוות שמאמין ביכולת שלו להשפיע, לפעול וללמוד, גם כשאין פתרונות מידיים - הוא צוות שמחזיק חוסן פנימי. המסוגלות המשותפת מעניקה תחושת שליטה, משמעות וקשר, שלושה רכיבים מרכזיים בחוסן מקצועי ואישי כאחד. היא מאפשרת לנו להישען זה על זה, להעז, לטעות ולצמוח - ומתוך כך לבנות מערכת מקצועית עמידה, גמישה ומלאת תקווה.

מטרות הסדנה

1. היכרות עם המושג "תחושת מסוגלות משותפת בצוות" והבנת חשיבותו ותרומתו לעבודת הצוות ולהשגת מטרות משותפות.
2. באמצעות ניתוח של סיפור הצלחה אישי, נזקק ונבין ברמה אישית מה הם "החומרים שמהם עשויה תחושת מסוגלות משותפת".
3. נבחר אתגר בית ספרי אחד עימו הם נרצה להתמודד באמצעות טיפוח תחושת מסוגלות משותפת בצוות. נתכנן מהלך שיפור ונפעיל אותו בבית הספר.

מהלך הפעילות

הסדנה בנויה מקטעי הסבר במצגת ומעבודה אישית או בקבוצות קטנות, עם איסוף במליאה. הנקודות המרכזיות:

- מהי מסוגלות משותפת, למה היא חשובה, במה היא תלויה.
- כיצד מנהיגים מטפחים תחושת מסוגלות משותפת? עקרונות לטיפול וביסוס מסוגלות צוותית, המשולבים בעבודה השוטפת של הצוותים.
- התמודדות עם אתגרים בית ספריים תוך ביסוס תחושת מסוגלות משותפת.

יחידה	זמן	פעילות	חומרים נלווים / הערות
1. תרגיל פתיחה	15 דק'	פתיחה בזוגות. שיתוף בחוויות של תחושת מסוגלות ושל שיתוף פעולה.	
2. מצגת - המסגה	10 דק'	הרצאתי, במליאה. המשגות, חשיבות, נתוני מחקרים.	מצגת
3. עבודה עם סיפורי הצלחה לחילוץ עקרונות ופרקטיקות של מסוגלות משותפת	40 דק'	עבודה אישית ובקבוצות קטנות. - עבודה אישית: חשיבה על "סיפור הצלחה" בהקשר של תחושת מסוגלות משותפת של הצוות. - בקבוצות קטנות: חילוץ ידע - זירות, סדיריות, פרקטיקות, עקרונות. במליאה - שיתוף ואיסוף עקרונות ופרקטיקות. השלמה של המנחה של דברים שלא נאמרו (אפשר להיעזר בקובץ: "מה מנהלים ומנהלות יכולים לעשות על מנת לבסס תחושת מסוגלות משותפת בצוות?").	טבלה לחילוץ ידע מסיפורי הצלחה איסוף ע"י כתיבה על לוח או הזנה בשקף מותאם במצגת רשימה של עקרונות ופרקטיקות במסמך: מה מנהלים ומנהלות יכולים לעשות על מנת לבסס תחושת מסוגלות משותפת בצוות?

קנבס תכנון פעולת מנהל להגברת תחושת המסוגלות המשותפת <u>קנבס תכנון</u>	עבודה אישית ושיתוף של משתתף או שניים בקבוצה. כל מנהלת מתכננת פעולה של הגברת תחושת המסוגלות המשותפת בזיקה לאתגר או לבעיה שקיימת בבית הספר, באמצעות דף קנבס.	25 דק'	4. התמודדות עם אתגר באמצעות הגברת תחושת המסוגלות המשותפת
	במליאה. שיתוף במשפט: משהו אחד שלקחנו מהרעיון או מהמפגש.	10 דק'	5. סיום המפגש

יחידה 1: תרגיל פתיחה - שיתוף בחוויה של תחושת מסוגלות ובחוויה של שיתוף פעולה/ עבודת צוות

[15 דק', בזוגות]

נרצה להכניס את המנהלים בדרך נחמדה לנושא של מסוגלות, של עבודה משותפת ושל החיבור - מסוגלות משותפת של צוות. הדרך בה נציע כאן לעשות זאת היא בדרך של העמקת הכרות ושיתוף אישי בסיפורים - דרך שגם בונה מסוגלות משותפת.

- ננחה את המשתתפים להסתובב בחדר ולבחור מישהו שפחות מכירים/ שלא דיברתם איתו זמן רב.
- שאלה ראשונה לשיתוף הדדי: חוויה של אתגר שהאמנתם שתוכלו לגבור עליו (בכל תחום או שלב בחיים) - מה היה האתגר ומה גרם לכם להרגיש שאתם מסוגלים לז' (כ-2 דק' לכל מספר).
- מערבים זוגות.
- שאלה שנייה לשיתוף הדדי: חוויה של שיתוף פעולה יוצא דופן (בכל תחום או שלב בחיים) או עבודת צוות טובה במיוחד - אילו תנאים אפשרו את שיתוף הפעולה הזה? (כ-2 דק' לכל מספר).
- מתיישבים בחזרה. המנחה שואל: יש מישהו ששמע סיפור מעניין במיוחד? פותחים לכמה שיתופים קצרים.
- מציגים את נושא המפגש - מסוגלות משותפת. אפשר לשאול - למה בחרנו בתרגיל הזה בהתחלה? מעבר למובן מאליו - הסיפורים בזוגות בנושא מסוגלות ובנושא שיתופיות בעבודת צוות, גם המתודה של הזדמנות להכרות עמוקה יותר בינינו, ושל שיתוף אישי בסיפורים - היא פרקטיקה שמקדמת מסוגלות משותפת של צוות. נרחיב על עוד פרקטיקות בהמשך, אבל קודם - בואו נבין מהי מסוגלות משותפת.

יחידה 2: מצגת - המשגה: מבוא למסוגלות משותפת

[10 דק', במליאה]

נתחיל מדין: מה זה לדעתכם? מה אומר לכם כל אחד מהרכיבים בביטוי (מסוגלות/ תחושת מסוגלות/ משותפת)? המצגת כוללת המשגה: מהי מסוגלות משותפת בצוות, פירוט על החשיבות שלה וממצאי מחקרים בנושא.

יחידה 3: עבודה עם סיפורי הצלחה של מסוגלות משותפת

[40 דק': עבודה אישית (5 דק'), עבודה בקבוצות קטנות (15 דק') ואיסוף במליאה (20 דק')]

אחת הדרכים שתומכות בקידום מסוגלות משותפת היא **חשיפה וחקר של סיפורי הצלחה, ולמידה מהם**. זה הדבר הבא שנעשה כאן ועכשיו: עבודה על סיפור הצלחה וחילוץ עקרונות ופרקטיקות למסוגלות משותפת, מתוכו.

- עבודה אישית: חשבו על מקרה בו הצוות שלכם בבית הספר הפגין תחושת מסוגלות משותפת ביחד כמענה לאתגר כלשהו (זה יכולה להיות צוות הנהלה, צוות עבודה בית ספרי, צוות אד הוק, וכו').
- מה היה האתגר? מה עשיתם בפועל? איך ידעתם שהצלחתם? מה היו התנאים שאפשרו את ההצלחה?
- עבודה בשלוש: כל משתתפת מתארת את החוויה. ביחד מחלצים מכל סיפור:
 - זירות פעילות וסדירויות
 - פרקטיקות
 - עקרונות של תחושת מסוגלות משותפת

מתנדבת מהקבוצה כותבת בטבלה המיועדת לכך.

- איסוף במליאה:

- נציג מכל קבוצה מספר על 3 דברים שעלו בקבוצה. המנחה אוסף את הזירות והסדירויות, הפרקטיקות והעקרונות לטבלה אחת, כותב על הלוח או על שקופית המוכנה לכך מראש במצגת.

- לאחר האיסוף אפשר לפתוח לדיון: אילו עוד זירות וסדיריות, פרקטיקות ועקרונות אפשר להוסיף לטבלה? אפשר לשאול: מה נראה לכם חשוב במיוחד? מה קל יחסית לאמץ? מה קשה?
- מוסיפים ממה שלא נאמר מהעקרונות הבאים (מופיעה בקובץ נפרד שניתן להדפיס: מה מנהלים ומנהלות יכולים לעשות על מנת לבסס תחושת מסוגלות משותפת בצוות?):

עידוד תרבות של הצלחה ולמידה

- משתפים באופן יזום בהצלחות שלנו ובוחנים יחד מה הוביל אליהן - כדי ללמוד, לשחזר ולהעמיק.
- חוגגים התקדמות - גם קטנה - ומבליטים את היכולות שלנו להתמודד יחד עם אתגרים משתנים.

יצירת תנאים ללמידה מתמשכת

- מעניקים זה לזה תמיכה שמתאימה לצרכים האמיתיים שלנו, תוך הכרה בידע הקיים ובמה שעדיין עלינו לרכוש.
- יוזמים הזדמנויות לפיתוח מקצועי שמדויק לנו, שואלים את השטח ובונים על חזקתו.

הגדרת כיוון משותף וברור

- מנסחים יחד מטרות חינוכיות - גם לטווח הקצר וגם לטווח הארוך.
- מציבים יעדים מדודים ובהירים, ודואגים שכלל הצוות יבין את כיוונם וחשיבותם.

פיתוח שיח חינוכי כן ומעמיק

- מקדישים זמן לשיח פתוח על האמונות והעמדות החינוכיות שלנו, מתוך כבוד הדדי ולמידה הדדית.
- מעבדים יחד את התפיסות, הערכים ותכליות ההוראה שלנו כדי לחדד את דרכנו המקצועית.

חיזוק תחושת ההשפעה על התלמידים

- ממקדים את החשיבה הפדגוגית שלנו בתהליכי הלמידה של התלמידים - לא רק בהוראה עצמה.
- מחפשים ראיות ללמידה בפועל, חוקרים יחד את הקשר בין פעולותינו לבין השפעתן על התלמידים.
- שואלים שאלות משותפות על ההשפעה ומבססים תחושת משמעות בעבודתנו.

טיפול שיתופיות ואחריות הדדית

- כלל הצוות פותח את דלתות הכיתה - לומדים זה מזה ומזמינים צפייה הדדית, שיתוף ותמיכה מקצועית.
- משתפים בידע בנדיבות ובונים רשת של תמיכה ושייכות.
- לומדים כיצד לתת משוב בונה זה לזה ומכשירים את עצמנו ואת בעלי התפקידים לתת משוב מחולל צמיחה.

בניית אקלים של אמון וצמיחה

- מטפחים אווירה בטוחה ומכילה, מרככים מתחים כשצריך ומביעים רגישות זה כלפי זה.
- מציבים רף ציפיות גבוה ומשדרים אמונה ביכולת שלנו, כצוות, לקדם הצלחה של כל תלמיד.
- מתמודדים עם אתגרים ביחד - מנסחים בעיות כמטלות משותפות ומגייסים את כולנו לפתרון.

יחידה 5: התמודדות עם אתגר בית ספרי באמצעות הגברת תחושת המסוגלות המשותפת

[25 דק', עבודה אישית + שיתוף בקבוצה של 2 משתתפים בקבוצה]

כל מנהלת מתכננת (באמצעות דף קנבס) מהלך להתמודדות עם אתגר בית ספרי, תוך שילוב עקרונות לטיפול מסוגלות צוותית.

ההנחיה על הדף: בחרו אתגר בבית הספר שאתם רוצים לתכנן את ההתמודדות איתו ושבאמצעות ההתמודדות איתו תבססו תחושת מסוגלות צוותית. תכננו את פרוטוקול ההתמודדות: מהם השלבים וכיצד אתם משלבים בהם עקרונות לטיפול מסוגלות צוותית? דף הקנבס מפרק משימה זו לשלבים - הוא מתווה בצורה גרפית שלבי חשיבה ועבודה, באופן שמפרק את תהליך החשיבה והופך אותו למוחשי.

דף הקנבס לחלק זה של המפגש כולל:

- מקום לתיאור אתגר בית ספרי, לבחירת המנהל/ת, שבאמצעות ההתמודדות עימו נתחיל לבסס תחושת מסוגלות משותפת.
- מקום לתיאור העקרונות ו/או הפרקטיקות לקידום מסוגלות צוותית, שיכולות להיות רלוונטיות להתמודדות עם האתגר.
- מקום לתיאור הזירה ו/או הסדירות שבה נעבוד עם הצוות.
- מקום לתיאור הפעולות שהמנהל יכול לעשות. תיאור של 3 פעולות ברמות שונות של טווחי זמן.
- מקום לכתובת התוצאות הרצויות.

- ניתן לשים מוסיקה שקטה ברקע ולאפשר עבודה שקטה, או להתייעץ האחד עם השני [15 דק'].
 - כדאי לאפשר למשתתף אחד או שניים להציג בקצרה את הדברים ולקבל מספר תגובות מהמשתתפים [10 דק'].
- 💡 את המפגש הבא נתחיל בשיתוף של האתגר שכל משתתפת בחרה וכיצד היא עודדה מסוגלות משותפת באמצעות ההתמודדות עם האתגר, כך שהתכנון על הקנבס אינו תרגיל חשיבה בלבד. שלבו אמירה זו כחלק מההנחיה לתרגיל. במפגש הבא בקשו מהמנהלים לשתף ביישום, בהתנסות שלהם, ומה למדו ממנה.

יחידה 6: סיום המפגש

[10 דק', במליאה]

כל אחד משתף במשפט אחד קצר: משהו אחד שלקחתי איתי מהמפגש או מהרעיון והפרקטיקה של מסוגלות משותפת.

לקריאה

[מסוגלות משותפת באתר מיזם מישרים](#) כולל עדויות מנהלים ושאלון לצוות.

Pierce, S. (2019). [The importance of building collective teacher efficacy](#). Leadership 22-26.)

Donohoo, J., Hattie, J. and Eells, R. (2018), "The power of collective efficacy", Educational Leadership, Vol. 75 No. 6, pp. 41-44.

לצפייה

[This is Collective Teacher Efficacy](#)

[The Social Conditions Needed for Collective Teacher Efficacy](#)

[John Hattie - Collective Teacher Efficacy 2018](#)