

"מה שלומך?" כשגרת ניהול

א. רקע:

מנהלים ומנהלות במערכת החינוך מתמודדים עם עומס, שחיקה ואתגרי שימור של צוותי ההוראה. מציאות זו מעוררת פעמים רבות את השאלה: "מה עליי לעשות כדי שהמורים שלי לא יעזבו?". אולם שאלה זו ממקדת את המאמץ הניהולי במניעת עזיבה ובתגובה למצבי קושי, ואינה בהכרח מכוונת לבניית התנאים שיגרמו לאנשי הצוות לרצות להישאר, להתפתח ולתרום לאורך זמן. יחידה זו מבקשת להציע מעבר תפיסתי משימור תגובתי לפיתוח אנושי יזום, ולהחליף את שאלת מניעת העזיבה בשאלה: "כיצד ניתן להעצים, לחזק ולפתח את האנשים שתחתיי, כדי לאפשר להם שגשוג ומשמעות במקום העבודה?". מנקודת מבט זו, תפקיד המנהיגות הוא לראות את האדם שמאחורי התפקיד, להקשיב לצרכיו וליצור עבורו הזדמנויות לחיזוק המסוגלות, המשמעות, השייכות והצמיחה המקצועית. השאלה "מה שלומך?" הופכת אפוא משאלה אישית מזדמנת לשגרת ניהול מכוונת, המאפשרת לזהות צרכים ולתרגם אותם לפעולות התומכות בשלומותו ובהתפתחותו של איש הצוות.

ב. רציונל:

ביחידה זו ננוע בארבעה שלבים:

- נבחן על מה מופנית תשומת הלב הניהולית שלנו.
- נשמע את קולו של איש הצוות.
- נכיר את מודל השלומות כשפה להבנת צרכי הצוות.
- נתרגם את התפיסה לשגרות ניהול יומיומיות.

תפקיד המנהיגות בקידום השלומות

שלומות המנהל מהווה בסיס לשלומות המורים והתלמידים; מנהלים החווים שלומות גבוהה מצליחים ליצור אווירה חיובית יותר בבית הספר, אשר **מעלה את הישגי התלמידים באופן משמעותי** ומשפרת את האקלים עבור הצוות כולו. השקעה בשלומות הצוות החינוכי נתפסת ככוח מניע להתפתחות בית הספר ולהצלחתו הכוללת.

משך היחידה: 120 דקות

ג. מטרות:

1. **שינוי תפיסתי:** המנהלים יזהו את המעבר משימור תגובתי לתפיסה של פיתוח, צמיחה ושגשוג הצוות.
2. **למידת מושגים ומודל:** המנהלים יכירו את 4 ממדי השלומות (קוגניטיבי, סובייקטיבי, גופני-נפשי, חברתי) מתוך דוח השלומות העדכני.
3. **מיפוי וניתוח:** המנהלים ימפו את מפת תשומת הלב הניהולית שלהם ויבחנו שגרות ניהול קיימות.
4. **ייצור פרקטיקה:** המנהלים יתרגלו שיח מצמיח ויגבשו מהלך/שגרה ניהולית קונקרטית ליישום מול איש צוות.

ד. הקשר תאורטי:

שלומות המורה (Teacher Well-being) היא מושג רב-ממדי המתאר את תגובותיו של המורה לתנאים הקוגניטיביים, הרגשיים, הבריאותיים והחברתיים הקשורים לעבודתו. בהתאם למסגרת של ארגון ה-OECD, שלומות אינה מתמצה בתחושה אישית רגעית, אלא משקפת את מכלול התנאים והמשאבים המאפשרים למורה לתפקד היטב, לחוות משמעות ומסוגלות, לשמור על בריאותו ולקיים מערכות יחסים מיטיבות בסביבת העבודה.

שלומותו התעסוקתית של המורה מורכבת מארבעה ממדים מרכזיים:

הממד הקוגניטיבי - מתייחס לידע ולמיומנויות הנדרשים לעבודת ההוראה, ובהם ניהול כיתה ופתרון בעיות, וכן לתחושת המסוגלות העצמית - אמונתו של המורה ביכולתו לפעול היטב ולמלא את תפקידו בהצלחה.

הממד הסובייקטיבי - מתייחס לאופן שבו המורה מעריך את חייו המקצועיים, למצבו הרגשי ולמידת המשמעות, המטרה והסיפוק שהוא חווה בעבודתו.

הממד הגופני-נפשי - עוסק בבריאותו הפיזית והנפשית של המורה ובהתמודדות עם לחץ, עומס ושחיקה ועם התסמינים הפסיכוסומטיים העלולים להתלוות אליהם.

הממד החברתי - מתמקד באיכות מערכות היחסים של המורה עם עמיתים, תלמידים, הורים, הנהלה וקהילה, ובתחושות השייכות, התמיכה והאמון הנוצרות במסגרת קשרים אלה.

השפעת שלומות המורה על התלמידים, הלמידה והאקלים הכיתתי:

איכות ההוראה והישיג התלמידים: שלומות מיטבית של מורים מקושרת לאיכות הוראה גבוהה יותר, לשיפור בדרכי העבודה ולתוצאות למידה טובות יותר. השקעה בשלומות המורים ובפיתוחם המקצועי מחזקת את תחושת היעילות שלהם ותורמת לתפקודם בכיתה.

מסוגלות ומוטיבציה: קיים קשר חיובי בין תחושת המסוגלות העצמית של המורה לבין המוטיבציה, המסוגלות והישיג תלמידיו. כאשר מורה מאמין ביכולתו לפעול היטב בתפקיד, הוא מסוגל להתמודד טוב יותר עם אתגרי ההוראה ולטפח בקרב תלמידיו אמונה ביכולתם ללמוד ולהצליח.

אקלים כיתתי תומך: מורים החווים שלומות גבוהה מסוגלים לנהל את הכיתה ביעילות רבה יותר, להתמודד עם קשיים ולטפח סביבת למידה חיובית, בטוחה ותומכת.

מערכות יחסים, שייכות ומוגנות: יחסים חיוביים בין המורה לתלמידיו ובין אנשי הצוות מחזקים תחושות של אמון, שייכות ומוגנות ומסייעים בהפחתת לחץ וחרדה. כאשר מורים חשים בטוחים ונתמכים, גדלה יכולתם להעניק תחושות אלה גם לתלמידיהם, במיוחד במצבי משבר.

מעגל השפעה הדדי: הקשר בין שלומות המורה לבין האקלים החינוכי הוא דו-כיווני: שלומות גבוהה תורמת לאקלים חיובי, ואילו עומס, בעיות משמעת, כיתות גדולות או היעדר תמיכה עלולים להגביר לחץ ושחיקה ולפגוע בשלומות המורה. עם זאת, אף שנמצאו קשרים סטטיסטיים חיוביים בין שלומות המורים לבין הישיג התלמידים, טרם בוסס בכלל המחקרים קשר סיבתי חד-משמעי ביניהם.

פעולות המוצעות להשגת השלומות מתוך המחקר:

- **שילוב פרקטיקות לטיפול עצמי:** הטמעת טכניקות להפחתת מתח כגון מיינדפולנס, פסיכולוגיה חיובית ו CBT- בשגרת העבודה היום-יומית של המורים.
- **פיתוח מקצועי והכשרות:** השקעה בהכשרה המשפרת מיומנויות הוראה וניהול כיתה, מה שמחזק את תחושת היעילות והמסוגלות של המורה.
- **שיתוף בקבלת החלטות:** שילוב מורים בתכנון תוכניות לימודים ובקביעת מטרות בית-ספריות כדי להגביר את תחושת השליטה והאוטונומיה שלהם.
- **תמיכה בקשרים בין-אישיים:** יצירת זמן ומרחב פיזי בבית הספר המאפשרים למורים להיפגש, לפתח קהילות למידה ולבנות יחסי אמון עם ההנהלה והעמיתים.
- **עידוד שיתוף פעולה מקצועי:** קידום פרקטיקות כמו הוראה משותפת, (Co-teaching) צפייה הדדית בשיעורים ומתן משוב מקדם.
- **הקמת מערכות הערכה וניטור:** ביסוס מערכות לאיסוף מידע שוטף על מצב השלומות של הצוות כדי לזהות גורמי לחץ בשלב מוקדם ולהתאים להם מענים.
- **שיפור תנאי העסקה:** דאגה לשכר הולם, לביטחון תעסוקתי וצמצום חוזי העסקה קצובים שפוגעים ביציבות.
- **ניהול מושכל של כוח אדם:** הקצאת מורים מבוססת ניסיון והתאמת פרופיל המורה למאפייני הכיתה/בית הספר כדי למנוע שחיקה ואי-שוויון.

ביבליוגרפיה:

- ברוך קוברסקי, ר', ובן רבי, ד'. (2024). *קידום שלומות של מורים: סקירת ספרות בין-לאומית* (דמ-021-24). מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. הסקירה הוזמנה על ידי לשכת המדענית הראשית במשרד החינוך. [קישור לדוח ולתקציר](#)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.

משך	נושא	תוכן	מה להכין?
15 דק'	פתיחה	ביחידה הבאה נבקש לעבור מהשיח הישן לשיח החדש ששואל: כיצד ניתן להעצים, לחזק ולפתח את האנשים שתחתיו כדי לאפשר להם שגשוג ומשמעות במקום העבודה? שאלה במליאה: חשבו על איש צוות אחד שבשנתיים האחרונות פרח אצלכם. מה עשיתם כמנהלים שאפשר את זה? המנחה אוסף/ת 3-4 תשובות ומסמן/ת שהיחידה עוסקת במעבר משימור תגובתי לפיתוח אנושי יזום. מומלץ לשמור את השיח קרוב לשדה ולא לפתוח בדיון כללי על שכר או מחסור במורים. שכר הינו מרכיב חשוב ומשמעותי ביותר אבל עליו אין לנו השפעה כרגע ולכן לא נתמקד בו, נתמקד במה שיש לנו השפעה עליו. כן נזכור שלפעמים נעשה הכל, ועדיין השכר יכריע.	שקף- כיצד ניתן להעצים, לחזק ולפתח את האנשים שתחתיו כדי לאפשר להם שגשוג ומשמעות במקום העבודה? "מורה בצוות שלי פורח/ת כאשר..."
20 דק'	מפת תשומת הלב הניהולית	הנחיה: העזרו בנספח - מפת תשומת הלב הניהולית ומלאו אותו באופן אישי. 1. כתבו את 10-8 הפעולות המרכזיות שביצעתם השבוע (ניתן ממש לפתוח יומן) 2. ליד כל פעולה סמנו: ☐ פתרון בעיה ☐ קידום משימה ☐ פיתוח אדם ☐ חיזוק קשר ☐ מניעת משבר ☐ פיתוח צוות ☐ פיתוח תפיסה/ זהות/ רעיון ☐ אחר 3. הוסיפו - למה עשיתי אותה? 4. שואלים: כמה מהפעולות שלך השבוע היו יוזמות של פיתוח אנשים, וכמה היו תגובה למה שקרה? ניהול אנשים לא נמדד בכמות הזמן שאנחנו נמצאים עם אנשים, אלא במטרת המפגש איתם (אפשר להיות עם מורה 40 דקות ולא לנהל אנשים, ואפשר בשיחה של 8 דקות לייצר התפתחות). איזו קטגוריה תרצה שתהיה גדולה יותר ביומן שלך בשנה הבאה?	נספח - מפת תשומת לב ניהולית
20 דק'	נקודת המוצא: ניהול משימה או	"הכיסא החם - קולו של איש הצוות" מזמינים מתנדב לשבת על כיסא אחד. נותנים לו כרטיס דמות (מורה חדש, מחנכת ותיקה, רכז מקצוע שחוק, מורה צעירה שמחפשת אופק וכו'). הוא נכנס לדמות.	כרטיסי דמות

משך	נושא	תוכן	מה להכין?
	ניהול אנשים?	שאר המנהלים מראיינים אותו. השאלות יכולות להיות: • מתי אתה מרגיש שאתה במיטבך בעבודה? • מה נותן לך אנרגיה? • מה שוחק אותך? • מתי אתה מרגיש שהמנהל באמת רואה אותך? • מה היית רוצה שהמנהל יבין עליך? • איזו שיחה עם המנהל הייתה יכולה לעשות עבורך הבדל? • מה היה גורם לך להרגיש שאתה מתפתח כאן? • מה אתה צריך יותר? ומה פחות? לאחר 10 דקות עוצרים ושואלים את הקבוצה: מה שמעתם כאן על צרכים של אנשים, ומה מתוך זה נמצא באחריות הניהולית שלנו? בסיום הריאיון שואלים את כל המנהלים: "איזו הנחה הייתה לכם על איש הצוות הזה שהתבררה כלא נכונה?" מחקרים מראים שאנשים בדרך כלל לא עוזבים רק בגלל שכר. הם עוזבים בעיקר בגלל איכות הניהול, תחושת משמעות, הזדמנויות להתפתחות ומערכות היחסים בעבודה.	
10 דק'	מודל השלומות	הצגת מודל השלומות (מתוך הדוח שהוזמן על ידי לשכת המדענית הראשית של משרד החינוך) 4 ממדי השלומות: הממד הקוגניטיבי - מתייחס לידע ולמיומנויות הנדרשים לעבודת ההוראה, ובהם ניהול כיתה ופתרון בעיות, וכן לתחושת המסוגלות העצמית - אמונתו של המורה ביכולתו לפעול היטב ולמלא את תפקידו בהצלחה. הממד הסובייקטיבי - מתייחס לאופן שבו המורה מעריך את חייו המקצועיים, למצבו הרגשי ולמידת המשמעות, המטרה והסיפוק שהוא חווה בעבודתו. הממד הגופני-נפשי - עוסק בבריאותו הפיזית והנפשית של המורה ובהתמודדות עם לחץ, עומס ושחיקה ועם התסמינים הפסיכוסומטיים העלולים להתלוות אליהם. הממד החברתי - מתמקד באיכות מערכות היחסים של המורה עם עמיתים, תלמידים, הורים, הנהלה וקהילה, ובתחושות השייכות, התמיכה והאמון הנוצרות במסגרת קשרים אלה.	שקף מודל השלומות

משך	נושא	תוכן	מה להכין?
		* ממפים אילו ממדים עלו בסימולציית "הכיסא החם." (מחברים את הסימולציה לתאוריה).	
25 דק'	סימולציות - שיחות אישיות	עבודה בקבוצות קטנות (5-6 משתתפים): תרגול שיחות אישיות המבוססות על כרטיסיות הסימולציות (שיחת מסדרון, משוב, חתך, ליווי). משתתף אחד כמנהל, אחד כאיש צוות, והשאר צופים שמנתחים לפי השאלות: האם המנהל בירר צרכים, שאל שאלות שקופות, זיהה גורמים מחזקים והציע שגרת המשך? בסיום הסימולציה כל קבוצה עונה על השאלה: איזו שגרה ניהולית צריכה להיוולד מהשיחה הזאת?	נספח - כרטיסיות סימולציה
15 דק'	ארגז שגרות ניהול	עבודה אישית וסגירה: מציגים דוגמאות לשגרות ניהול. בחירה אישית: כל מנהל/ת בוחר/ת 3 שגרות קיימות + שגרה אחת חדשה שהוא/היא מתחייב/ת ליישם. למשל: 1. שיחת אופק מקצועי - בירור שאיפות, תחומי עניין ואפשרויות להתפתחות. 2. שיחת כניסה לעבודה - היכרות עם הצרכים, הציפיות והחוזקות של איש/ת צוות חדש/ה. 3. שיחת חזרה מחופשה - חיבור מחדש לצוות ובירור הצרכים לקראת החזרה לשגרה. 4. שיחת הצלחה - התבוננות בהצלחה, זיהוי הגורמים שאפשרו אותה וחיזוק תחושת המסוגלות. 5. ביקור בכיתה עם שאלה אחת - תצפית קצרה וממוקדת בעקבות שאלה שנבחרה יחד עם המורה. 6. הוקרה מותאמת אישית - מתן הכרה בדרך המתאימה ומשמעותית לאיש/ת הצוות. 7. מנטור למורה חדש/ה - הצמדת עמית/ה מלווה לצורך תמיכה מקצועית וחברתית. 8. תפקיד צמיחה זמני - מתן הזדמנות להתנסות באחריות חדשה ללא התחייבות לתפקיד קבוע.	שקף/ כרטיסיות עם דוגמאות לשגרות ניהול

משך	נושא	תוכן	מה להכין?
		9. קפה חודשי עם איש/ת צוות - מפגש אישי ולא פורמלי לחיזוק הקשר ולהקשבה. 10. שאלת אנרגיה רבעונית - שיחה סביב השאלות: "מה נותן לך אנרגיה בעבודה?" ו"מה שואב ממך אנרגיה?". 11. בדיקת "מה שלומך?" שבועית - עצירה קצרה וקבועה לבירור מצבו וצרכיו של איש הצוות. 12. שיחת משוב מצמיח - שיחה המבוססת על חוזקות, נקודות להתפתחות והגדרת צעד מעשי להמשך. 13. מיפוי עומסים תקופתי - בדיקה משותפת של עומסים, סדרי עדיפויות ואפשרויות להתאמה או לסיוע. 14. למידת עמיתים - יצירת הזדמנויות לצפייה הדדית, התייעצות ושיתוף בידע ובפרקטיקות מוצלחות. 15. סבב הצלחות בישיבת צוות - פתיחת ישיבה בשיתוף קצר בהצלחה, התקדמות או רגע משמעותי מהתקופה האחרונה.	
5 דק'		צפיה בסרטון - כמה מלחיץ להיות מורה: 1 מכל שישה מורים מרגיל לחץ גדול בעבודה https://www.youtube.com/shorts/dPuVr5fAdWA?feature=share	
10 דק'	סיכום	נקיים סבב קצר: פעולה אחת או שתיים שאני מתכוונת לעשות אחרת כבר מהשבוע... לאחר השיתוף המנחה מסכם/ת: לשמוע את קולו של איש הצוות - להבין את הצורך שלו - לתת לזה שם באמצעות מודל השלומות - להבין שהפתרון הוא שגרות ניהול - להתאמן בשיחה שמייצרת את השגרה - לצאת עם שגרה אחת ליישום.	