

**פיתוח של מנהיגות בית ספרית:**

**"תמיכה בצרכי מורים כמפתח לשגשוג רגשי, חברתי ולימודי של בית הספר"**

**חיזוק מוטיבציה אוטונומית של מורות להפוך את כיתתן לקהילה אכפתית**

ד"ר אליעזר וינוגרד

מכללת קיי

מנהל לשעבר של בי"ס "מולדת" בב"ש

## שלושת הצרכים הבסיסיים:

- צורך באוטונומיה ♥
- צורך בתחושת יכולת ♥
- צורך בקשר ושייכות ♥

## מוטיבציה אוטונומית

להתחשבות באחר, לעזרה  
לזולת ולמעורבות חברתית



# תכנית עבודה מובנית ויישומית לחיזוק מוטיבציה אוטונומית של מורות להפוך את כיתתן לקהילה אכפתית:

ליווי בתהליכי הערכה פנימית ומחקר חיצוני

מפגשים שוטפים של צוות הנחייה, הנהלה ויועץ אקדמי

הנהלה  
ליווי שוטף

מורות  
עבודה מונחית בקבוצות קטנות

ארבעת מרכיבי העבודה עם המורים

1. יצירת תשתית מוטיבציונית רגשית חיובית בקבוצה
2. בניית תשתית קוגניטיבית- רגשית אצל המורה
3. לימוד ועבודה על 5 התנאים הבסיסיים לקידום קהילה אכפתית
4. עבודה על תנאים מתקדמים לקידום ההתחשבות באחר הלכה למעשה.



# 1. יצירת תשתית מוטיבציונית רגשית חיובית בקבוצה

יצירת נורמות ודרכי עבודה ההופכים את הקבוצה למקום בטוח המקדם ותומך בצורכי המשתתפות:

❖ **יצירת חוקי התנהלות** - המאפשרים תמיכה בצרכים

❖ **הנחייה** - המאפשרת ביטוי התנגדות

❖ **מעגל משוב בסיום פגישה** – בדיקת תמיכה בצרכים

### 3. לימוד 5 תנאים בסיסיים לקידום קהילה אכפתית בכיתה:

חמשת תנאי הקהילה האכפתית

מוגנות דמות אכפתית

הפחתת תחרות

ביטוי והתייחסות לכולם

שליטה במיומנויות היסוד



פעולות המאפשרות למורה לעקוב אחר מידת הקידום של 5 התנאים הבסיסיים בכיתתו

1. שיחה אישית

2. הכשרה יסודית וליווי של המורים

3. שאלון קצר הבודק את מצב 5 התנאים

4. שימוש בתשובות התלמיד לשאלון כחלק מהשיחה האישית

5. תיבת קשר אישית עם המורה

# ליווי בתהליכי הערכה פנימית ומחקר חיצוני

“ במהלך המפגשים נתנו לנו כלים נפלאים לעריכת שיחה עם תלמידים וזאת בעקבות שאלונים שהועברו בכיתה והצריכו שיחות אישיות עם תלמידים. המרכיב המשמעותי היה כאשר ערכנו משחקי תפקידים מורה – תלמיד. במהלך שיחה, למדנו הלכה למעשה מהן הבעיות בשיחות “לכאורה” ואיך להימנע מהן בשיחות בזמן אמת עם התלמיד”

“את יודעת, אני מאוד אוהבת את השעה וחצי האלה שאנחנו יושבים בקבוצה. זה תענוג גדול ביותר. אנחנו אוהבים לעשות את כל ההדמיות האלה (משחקי תפקידים) ...”

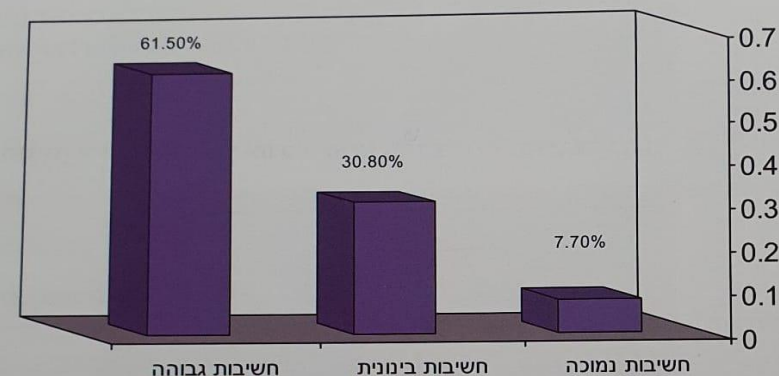
את יודעת, אנחנו מרגישים פשוט צורך להעלות את כל מה שיש לנו, ומתוך זה להגיע לכל מיני מקומות שבאמת אולי לא היינו חושבים להגיע אליהם והם כל כך לגיטימיים, כל כך נכונים לפעמים. ולפעמים אנחנו צוחקים מהטעויות שאנחנו עושים בעצמנו. אנחנו לומדים מזה, ומבינים יותר. את יודעת, מורים מדברים על הכל”

## חשיבות הערכת התנאים הבסיסיים בשנת תשס"ו:

בשנה זו ההערכה לא הייתה משולבת בשיחות אישיות ובתמיכה חזקה מצד ההנהלה.

תרשים מספר 3:

תפיסות הצוות (באחוזים) ביחס לחשיבות המרכיב של הערכת התנאים הבסיסיים ברמת הכיתה

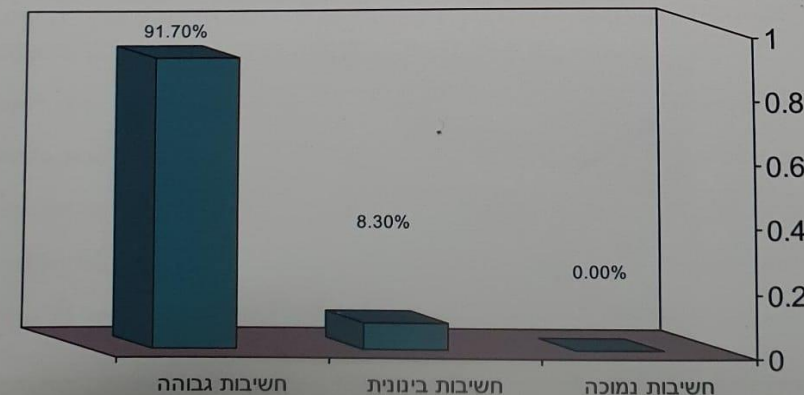


## חשיבות הערכת התנאים הבסיסיים בשנת תשס"ז:

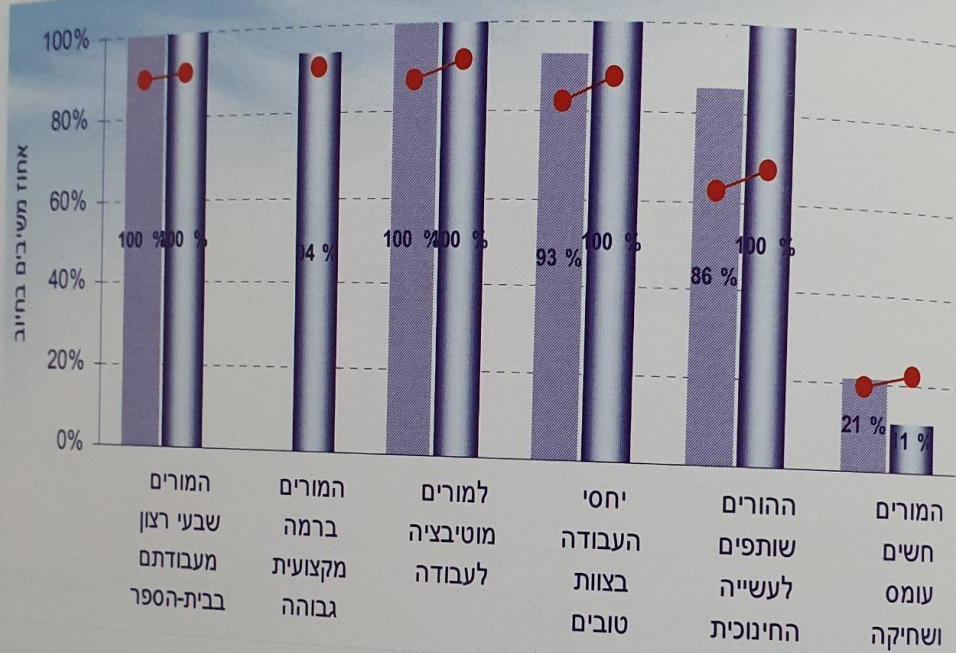
שנה שבה ההערכה כן הייתה משולבת בשיחות אישיות ובתמיכה חזקה מצד ההנהלה.

תרשים מספר 4:

תפיסות הצוות (באחוזים) ביחס לחשיבות המרכיב של הערכת התנאים הבסיסיים ברמת התלמיד



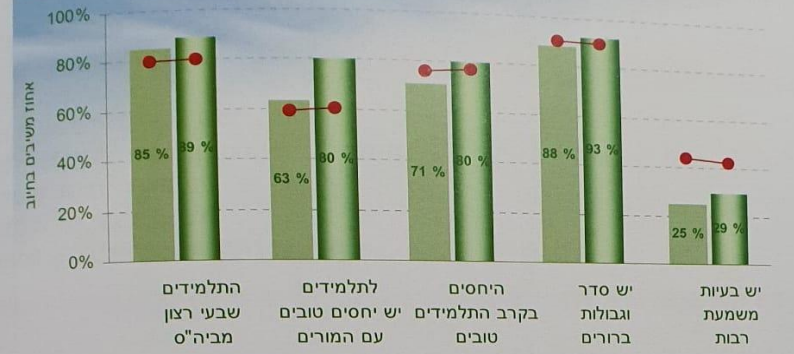
תרשים 46: מורים מדווחים על סביבת העבודה בבית הספר\* בתשס"ה בהשוואה לתשס"ג



\* הרמה המקצועית של המורים נבדקה בתשס"ג באופן שונה ואין אפשרות להשוואה

ח תס' 1: תמצאי תי"ב בנוגע לאקלים הבית-ספר

תרשים 43: תלמידים מדווחים על האווירה הכללית בבית הספר בתשס"ה בהשוואה לתשס"ג



תלמידים מדווחים על האווירה הכללית בבית הספר

תרשים 45: מורים מדווחים על דרך ניהול בית הספר\* בתשס"ה בהשוואה לתשס"ג



\* עבודת הצוותים נבדקה בתשס"ג באופן שונה ואין אפשרות להשוואה

# לסיכום

## 4 מרכיבים שתרמו במיוחד להצלחת הניסוי:

### 1. צוות מוביל:

\* המעוניין באמת בחינוך ובשינוי ומוכן להשקיע הרבה, מכוון לעבודה איכותית, \* המכוון ללמוד משגיאות ולשמוע משוב קשה לעתים, נפגש תדירות למעקב, להתייעצות ולתמיכה בשינויים המתרחשים.

### 2. קבוצות מורים קטנות

3. למידה שיטתית של מסגרת מושגית ברורה, המעוגנת בתיאוריה קוהרנטית- תיאורית ההכונה העצמית של דסי וראיין(2000).

ספציפית, מדובר:

ברצף המוטיבציות הנעות מחיצונית לפנימית, בשלושת הצרכים, ובמידה מסוימת גם בחמשת התנאים הבסיסיים לתמיכה בצרכים.

4. אימון במיומנויות הקשבה אמפתית לתלמידים, בשילוב שאלון קצר ושיחות אישיות





# פעולותיי כמנהל ביה"ס לפיתוח מוטיבציה אוטונומית אצל המורים

- ❖ פיתוח חזון משותף
- ❖ יצירת תנאים מיטביים
- ❖ עידוד עצמאות ואוטונומיה
- ❖ הקמת צוותי תמיכה, חשיבה ומשימה, צוות מו"פ
- ❖ עידוד רפלקציה בעבודה
- ❖ מתן אפשרות למורים לתרום מהידע ומהניסיון
- ❖ מתן משוב מקדם
- ❖ תמיכה והכוונה למורים
- ❖ עידוד מורים לנסות רעיונות חדשים

# בב האכפתיות

בית ספר משלב כקהילה אכפתית



משרד החינוך  
המזכירות הפדגוגית  
גף ניסויים ויזמות חינוכית  
משרד החינוך  
מחוז דרום



עיריית באר שבע  
מנהל החינוך, התרבות והנוער



בית ספר יסודי  
ניסויי קהילתי "מולדת"  
באר שבע

## 2. בניית תשתית קוגניטיבית – רגשית אצל המורה:

### א. לימוד מודל רמות ההפנמה והמוטיבציה

הדגמה של רמות המוטיבציה להתחשבות-  
כאשר אני עוזר לילד אחר – אני בדרך כלל עושה את זה :

| <u>מוטיבציה פנימית</u>    | <u>הזדהותית</u>       | <u>מוחדרת</u>            | <u>חיצונית</u>        |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| כי אני נהנה לעזור לאחרים. | כי אני מאמין שזה חשוב | כדי שלא ארגיש רע עם עצמי | כדי שהמורה לא תציק לי |

### ב. לימוד מודל של תהליכים תוך ובין-אישיים ותנאי כיתה המקדמים התחשבות מתוך מוטיבציה אוטונומית.

ספציפיקציה של אפיונים קונקרטיים של כיתה והתנהגות מורה המפחיתים פגיעה בצרכים ולכן מקדמים רמה בסיסית של התחשבות.

## 4. עבודה על שיתוף תלמידים בעיצוב וניהול הכיתה:

תנאים מתקדמים לחיזוק הנטייה להתחשב באחר

### צעדים להפעלה ניסויית ומלאה של הליך השיתוף:

1. עבודת הכשרה עם המורות לשיתוף תלמידים בעיצוב הכיתה.
2. לימוד והתנסות בחוקי קומר
3. דיונים כיתתיים המביאים לזיהוי נושא לשיפור בכיתה
4. בחירת צוות שיפור והפעלה ניסויית של השינוי הכיתתי.
5. הפעלה מלאה.