



משרד החינוך

מערכת שידורים לאומית

חינוך גופני מקצוע מוגבר לבגרות 5יח"ל

קבוצת הספורט כצוות

שם המורה: רננה (רני) בן נחום אורטנר



מה נלמד היום ?



- מושגי יסוד
- עבודת צוות
- לכידות וספורט
- מחקרים
- עקרונות למאמן

שלושה מושגי יסוד



1. אוסף של בני אדם

- היעד אינו ברור, המטרות אישיות, אין אחריות משותפת, אינטראקציה קבוצתית נמוכה, ציות לדרישות, קבלת ההחלטות מתבססת על העבר.



2. קבוצה

- קיים יעד, אין מחויבות חזקה ליעד, מתפתחת זהות קבוצתית, המנהיג הוא המוקד, מתמקדים בהצלחה לטווח קצר.



3. צוות

- כולם שותפים באופן אישי : ליעדים, לאחריות, לביצוע מיטבי, לקבלת ההחלטות, יחסי תלות חיוביים, מתמקדים בהצלחה לטווח ארוך



מהו צוות (team)?



- "אוסף של בני אדם (שניים או יותר) המוכרחים להיעזר בשיתוף פעולה קבוצתי, אם ברצונו של כל אחד להשיג מטרה ולהצליח בצורה מרבית".
- קיימת ביניהם תלות הדדית גבוהה, לפיה יש הסכמה שכדי להגשים את היעדים היא נדרשת.
- "השלם עולה על סך חלקיו"



(עבודת צוות)

<https://www.youtube.com/watch?v=L5RYZqt1s9I>

עבודת צוות (teamwork)

- זוהי "קבוצה של ערכים", היא אינה טבעית, אלא נוצרת בתהליך יזום, הדורש ביצוע פעולות מסוימות, לאורך זמן, כדי לתעל את הפוטנציאל של החברים.
- את הערכים יבחר הצוות לעצמו או יסתמך על קיימים. לדוגמה:



- שיתוף פעולה
 - כבוד הדדי
 - אחריות משותפת
 - שיתוף הפרט במיידע לפתרון מיטבי
 - תיאום פעילויות
- (עבודת צוות- כדורסל)

https://www.youtube.com/watch?v=ukGgQW93BeE&list=PLpoztA3-lu0MF0DXbyNcDLOWPp0SAoq_4

משתנים חשובים בצוות






- **1. מידת שיתוף הפעולה הנדרש**
- יש הבדל במידת שיתוף הפעולה הנדרש, בין חברי הקבוצה כדי שזו תצליח. ככל שמילוי המשימה מצריך פעילות הדוקה ומתואמת יותר, כך גם תעלה חשיבות הלכידות הקבוצתית ויתחזק הקשר בינה לבין ההצלחה.
- **2. גודל הצוות**
- בצוות קטן 2-4 איש – פעולותיו של כל חבר נראות לעין ובעלות השפעה כל הזמן, בצוות גדול של 8-10 האינטראקציה תהפוך להיות בין תת קבוצות, נדיר שיהיה מיקוד בו זמנית על כל אחד.



סיווג ענפי ספורט על פי התלות בעבודת צוות

קארוו ועמיתיו (1980)



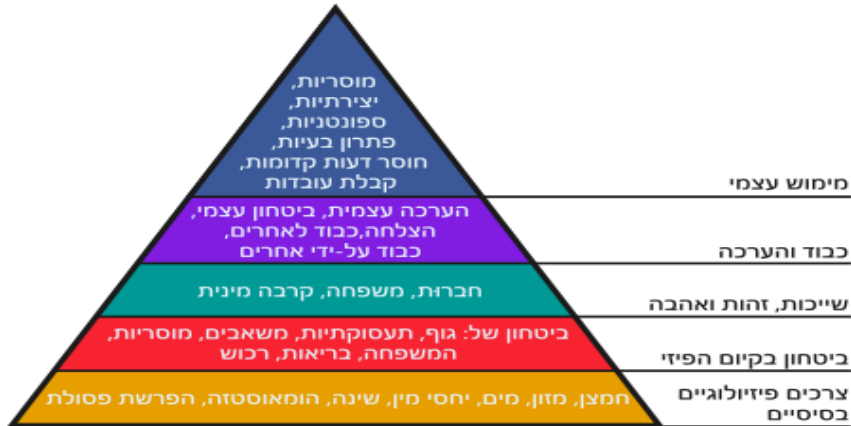
קטגוריה	מידת התלות ההדדית	דוגמאות
1	אי תלות-אין צורך בתיאום, כל ספורטאי מוערך באופן אישי	 <p>ענפים אישיים : קליעה למטרה</p>
2	כל חברי הצוות מבצעים משימות דומות, וסך כל הביצועים קובע את הצלחת הקבוצה	 <p>משיכת חבל</p>
3	חבר אחד בצוות יוזם פעולה אך הוא תלוי באחרים להשלמה או בהמתנה.	 <p>מרוץ שליחים</p>
4	נדרשת עבודת צוות, כולם תלויים בכולם – הדדיות.	 <p>כדורעף</p>

היבט ארגוני ופסיכולוגי של עבודת הצוות



• מאפיינים של צוותים המתפקדים ביעילות :

- 1. מבנה - ברור סביב תוצאה רצויה, מוגדרת, מובנית ויישומית.
- 2. מטרה - ברורה ומאתגרת שבה היעד ברור וייחודי. הצוות מורכב ממומחים בתחום ונבנה סביב התוצאה הרצויה (אותה ניתן להגדיר הצלחה או כישלון).
- 3. צורך במחויבות לצוות של כל פרט, בשל התגמול: מימוש אישי ותחושה שההשקעה ומאמץ יובילו להרגשה שהפרט, רצוי ומקובל.
- 4. הגשמה עצמית – בני אדם רוצים להגיע להישגים, מאתגרים עצמם כדי לחוש הצלחה, להשפיע על אחרים, לשלוט, כוח.



היבט ארגוני ופסיכולוגי של עבודת הצוות (המשך)



5. אמון המבוסס על : פתיחות, יושר, עקביות, כבוד, צדק והוגנות .
6. סטנדרטים למצוינות : מידת הידע והיכולת הדרושים, מידת היוזמה והמאמץ
מה משמעות הכישלון ותגמול ההצלחה?
7. תמיכה מבחוץ
8. מנהיגות : א. הגשמת החזון ב. יצירת שינוי ג. ניצול כישרונות .



תהליכי התפתחות הצוות



קבוצת הספורט כצוות בבגרותו	קבוצת הספורט כצוות בהתהוות
חברי הקבוצה מודעים ליתרונות והחסרונות של כל אחד והדבר מתקבל ללא שיפוטיות .	לכל חבר בקבוצה יש יתרונות וחסרות בהתייחס למטרה אך רובם אינם מודעים
יחסים בין אישיים מוסכמים והחלטות מתקבלות תוך כדי דיון אין כפייה על המיעוט.	כמה אינם מודעים ליעדי הקבוצה ולחלקם היעדים האישיים קודמים לקבוצתיים
הקונפליקט הוא סביב נושאים קבוצתיים , השגת מטרות ומודעים לתפקידים האישיים בקבוצה.	חברים מגוננים על יתרונותיהם בקנאות במיוחד בנוגע למידע וייזמו קליקות וחברויות פנימיות
	לא מקבלים את המנהיג וחלקם חסרי וודאות לגבי היחסים בקבוצה



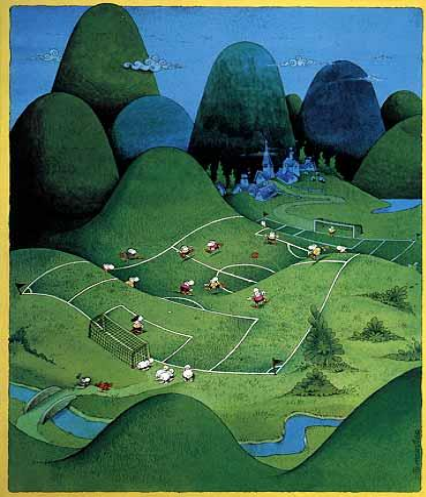
התגברות על מכשולים



התהוות צוות הוא תהליך הדורש התמודדות מוצלחת עם מכשולים והוא דורש זמן ומאמצים.

בצוות יש שתי מערכות יחסים :

1. מערכת היחסים שבין החבר בצוות לבין אחרים בצוות.
2. מערכת יחסים שבין החבר לבין המנהיג. ולכן יש לדון סמכות המנהיג .
החבר החדש צריך לבחון את היחסים בקבוצה ומקומו.



התגברות על מכשולים (המשך)



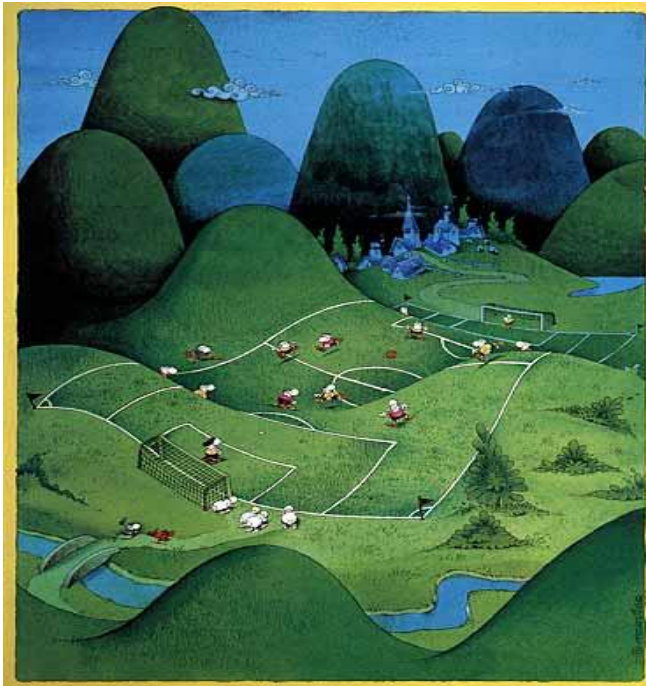
- התמודדות בשונות הקבוצתית עם סוגיות בכוח והסמכות היא תנאי להצלחת הקבוצה. ויש להעלות אותם לדיון קבוצתי.
- **איך הופכת קבוצה לצוות יעיל?**
- החוקרים מסכימים על כך, שבכל מצב ישנם שני ממדים עיקריים שבאמצעותם הקבוצה מתקשרת, הצוותים גדלים בשניהם בו זמנית ועשויים להיעצר באחד ולהמשיך שני:
- 1. ממד התנהגויות משימתיות
- 2. ממד התנהגויות תהליכיות



שאלות חשיבה



הבט בשתי התמונות שהוצגו בשקפים שעסקו בנושא:
"התגברות על מכשולים" וחשוב, מה המכשולים המופיעים בהן וכיצד
לדעתך ניתן להתגבר עליהם?



מודל דו ממדי להתפתחות הצוות - 1



1. התנהגויות משימתיות:

- א. אוריטציה - שלב למידת המשימות, כיצד לבצע ומה מצופה.
- ב. ארגון – השלמת המשימה, קבלת החלטות והתגברות על מכשולים.
- ג. זרימת נתונים – הצוות תורם מיידע : עובדות, רגשות, דעות.
- ד. פתרון בעיות – אבחון ושיתוף במכשולים, קבלת החלטות בדרך להשגת המטרות ביעילות (הרמה הגבוהה ביותר).



מודל דו ממדי להתפתחות הצוות - 2



2. התנהגויות תהליכיות

- א. תלות- קבוצה חדשה, תלות במנהיג למטרת הכוון (קושי לקבל סמכות) .
- ב. קונפליקט- אחרי שלב ההיכרות, מתגלים ההבדלים ועלול להיות מאבק על מנהיגות (גלוי או בלתי גלוי).
- ג. לכידות- מתוך משא ומתן, מתוך עימותים כנים ופתוחים לגבי רגשותיהם.
- ד. תלות הדדית—השלב שבו מכירים בצורך שלהם אחד בשני. הצוות מסוגל להתנהל באופן גמיש. קיים אמון וביטחון בין החברים. הצוות ממשיך לצמוח יצירתי ושואף להצטיינות



לכידות



- לכידות מתקשרת למושגים :
- שיתוף פעולה תוך הסכמה על מטרות משותפות
- גיבוש חברתי קרבה
- מוראל
- אינטגרציה
- משיכה הדדית בין חברי הקבוצה ותחושת
- עבודת צוות
- גאוות יחידה
- עוצמת היחסים המקשרים את חברי הקבוצה זה לזה ולקבוצה

הגדרות



- **קורט לוינ 1941** – "כוחות המושכים את חברי הקבוצה וקושרים אותם אליה בהשוואה לכוחות הפועלים לדחייתם מן הקבוצה"
- מבחינה אישית-הלכידות נובעת משיכה של כל חבר לחברי הקבוצה האחרים.
- ברמת קבוצה/צוות - הלכידות משקפת את תחושת ה"ביחד" בתהליך הפיכה ליחידה אחת.



בדיקת לכידות



• כיצד נבחן את רמת הלכידות?

- מבחן סוציומטרי – למשל מדידת היחסים החברתיים בקבוצה ע"י MORENO (1960).
הכולל "שאלות בחירה" ו"שאלות דחייה".
- השאלון יכול לעזור לאנשי הצוות, לבחון האם יש מתאם, בין תחושות המאמן למבנה החברתי בקבוצה לבין המצב לאשורו.



שאלון לכידות

(דוגמה: 1- כלל לא 5 – במידה רבה מאוד)

ככל שמספר הנקודות גבוה יותר. רמת הלכידות גבוה יותר

מאפיין					
1	2	3	4	5	
					1. לצוות מטרה משותפת המקטינה השפעת מטרות אישיות.
					2. כל שחקן/נית יודע/ת מה בדיוק מצופה ממנו.
					3. יש נוכחות של מנהיגים ראשיים (מתוך הצוות), של מנהיגים משניים ושל חברי צוות אחרים המקבלים את המנהיגות כדבר מובן מאליו ברצון וללא קנאה.
					4. בהרכב יש שחקנים בעלי יכולת שונה ומגוונת – לפחות רבע מהשחקנים (ארבעה לפחות) נחשבים לוחמים ולא דווקא "כישרוניים מבחינה טכנית".
					5. קיימת תחרות בריאה בין שחקנים אפורים לבין שחקני מפתח.
					6. בהרכב של הצוות יש לא יותר משלושה שחקנים (אך גם לא פחות) המוכנים לקחת סיכונים.
					7. הרכב שבו לרוב השחקנים חשובה יותר דעתם של שאר השחקנים בצוות על טיב משחקם מאשר דעת הקהל, העיתונאים ואפילו המאמנים.



סוגי לכידות

- כאשר מתייחסים לקבוצות ולצוותים בענפי הספורט השונים יש להתייחס
- ל"לכידות חברתית" ו"לכידות משימתית"
- צוות שקיים למטרות הישגים ה"לכידות המשימתית" חשובה ביותר.
-
- צוות שהוקם לצרכים חברתיים בלבד יהיו חשובים יותר היחסים הבינאישיים והצרכים האישיים יתפתחו להפיכת הקבוצה לצוות.
- מכאן, שהלכידות מתפתחת לעיתים בשל גורם חיצוני .

סקירת מחקרים



קארון ושות' 2002 הגדירו לכידות:

"תהליך דינאמי, המשקף את הנטייה של חברי הקבוצה להישאר מאוחדים בניסיון להשיג את המטרות הקבוצתיות ו/או לספק את הצרכים הרגשיים של חברי הקבוצה".

במשך 20 שנה נחקר " הקשר בין לכידות לבין הצלחה בספורט" על ענפי ספורט שונים ועל קבוצות לא ספורטיביות ונמצא ש:

ענפי ספורט אינטראקטיביים (קבוצתיים) הלכידות הגבוהה הביאה להישגים גבוהים ביותר בהשוואה לענפי ספורט אישיים שבהם ללכידות לא הייתה השפעה.



סקירת מחקרים (המשך)

קארון ושות' חקרו :

- את הקשר בין תפיסות הקבוצה ללכידות משימתית לבין הצלחה (אחוזים, ניצחונות לעומת הפסדים).
- הכינו שאלון לבדיקת לכידות קבוצתית עם דגש על המרכיב המשימתי. ההסתמכות הייתה על שני מדדים עיקריים :
- 1. משיכת היחיד למטרות הקבוצה המשקפת את רגשותיו לגביה .
- 2. תפיסת היחיד לגבי תפיסת החברים עד כמה הקבוצה מאוחדת ביחס להשגת המטרה.
- **תוצאות המחקר : יש קשר חזק מאוד, בין לכידות והצלחה בקבוצות ספורט, כאשר הקשרים החזקים ביותר נמצאים בקבוצות ספורט ברמה הגבוהה ביותר, עם קשרים משמעותיים בין הפרטים.**

סקירת מחקרים (המשך)



- לנגפרד (1998) מצא ש: הלכידות לא תהיה יעילה, אם החברתית נתפסת כחשובה יותר מהמשימתית.
- קארון ושותי' (2005) מצאו ש: 56% מהספורטאים דיווחו על חסרונות בלכידות חברתית לעומת 31% על חסרונות במשימתית גבוהה.
- החוקרים מציינים:
- 1. קיים מתאם בין לכידות משימתית ונורמות של ביצוע ככל ששניהם גבוהים יותר הביצוע יהיה טוב יותר.
- לכידות הוא מושג רב ממדי ויש להתחשב במספר משתנים להצלחת הקבוצה.

המנהיג



- גרדנר ושות' (1996) בחנו את הקשר שבין סגנון המנהיגות של המאמן לבין מידת הלכידות בקבוצה. נבחנו חמישה סגנונות מנהיגות: אוטוקרטי (יחיד), תומך חברתי, דמוקרטי, מדריך, נותן משוב חיובי.
- נמצא שהמאמנים/ מנהיגים שנוהגים ב:
 - התנהגות דמוקרטית, הדרכה, נתינת הוראות, תמיכה חברתית ונמנעים משימוש באסטרטגיות אוטוקרטיות.
 - הם מעלים את הלכידות הקבוצתית וגם משפרים את הביצועים של השחקנים.



עקרונות חשובים למאמן בעבודת צוות

- הצבת מטרות ברורות ומוגדרות
- הימנעות מהעדפות אישיות
- בתחילת העונה להימנע מהערמת קשיים
- להגדיר את התפקיד האישי של כל אחד בקבוצה ולציין את חשיבותו
- לעודד תקשורת בין אישית על ידי: שוויון, פתיחות, כוונות חיוביות, אמפתיה ותשומת לב.
- לעודד זהות קבוצתית, "גאוות יחידה"
- למנוע היווצרות קליקות
- לסייע בקליטת חברים חדשים.



מטלת סיכום



1. א - צפה בסרט : " לשחק על המים "

<https://www.youtube.com/watch?v=uvCsY0IG4pM&t=9s>

ב - ציין שלושה מנושאי השיעור, הבאים לידי ביטוי בסרט, הסבר כיצד .

2. א - קרא את הקטע ממאמרו של רון קופמן על נבחרת הכדורסל (בהמשך) ,

ב - הסבר מדוע הוא נקרא: " תלכיד נטול אגו "

ג - ציין אילו מהמושגים שדנו בשיעור מתאימים לכתבה זו .

בעמודי הספורט של עיתון "הארץ" (2008) כתב רון קופמן על ניצחון הנבחרת בכדורסל ערב קודם. במאמר

תחת הכותרת "תלכיד נטול אגו" הוא מציין: "המאפיין העיקרי בניצחון הנבחרת אמש התבטא בכך, שכל

השחקנים שאירו את האגו המפותח בקבוצות, וחברו למקשה אחת... הפרגון בין השחקנים, התבטא

בויתור על המאזן האישי, כדי ליצור מצבי קליעה בטוחים מתחת לסל (25 אסיסטים - מאזן קבוצתי)"

מדינת ישראל
משרד החינוך



נוהל שימוש ביצירות מוגנות בזכויות יוצרים ואיתור בעלי זכויות

השימוש ביצירות במהלך שידור זה נעשה לפי סעיף 27א לחוק זכות יוצרים, תשס"ח. 2007-אם הינך בעל הזכויות באחת היצירות, באפשרותך לבקש מאיתנו לחדול מהשימוש ביצירה, זאת באמצעות פנייה לדוא"ל rights@education.gov.il