

## פרק ה - ערוצי התערבות במרחב האקלימי-קהילתי

### 1. הבניית ערוצי תקשורת עם הורים

הניסיון המעשי המצטבר וכן גם הספרות המחקרית מעידים, שתלמידים מפיקים תועלת מכך שבין הבית לבין בית-הספר שוררים יחסים של כבוד הדדי וערוצי התקשורת ביניהם פתוחים (חוזר מנכ"ל ס"ד/4 א). התועלת שילדים יכולים להפיק ממעורבות ההורים בחינוכם ובלמידתם רבה ומגוונת, החל משיפור בהישגים הלימודיים, שיפור בדימוי העצמי ועלייה בהנעה ללמידה, ועד להפחתה משמעותית בבעיות המשמעת ובהיעדרויות ושיפור כללי בהתנהגות.

במסגרת יחסי הגומלין שלהם עם ההורים נועד למורים תפקיד מרכזי בעידוד ההורים לסייע לילד בבית בנוגע לתפקודו כתלמיד. כדי שמורים ימלאו בהצלחה את המשימה של עידוד ההורים למעורבות בתפקוד ילדם בבית-הספר, הם זקוקים להכשרה מתאימה לתפקיד, לחיזוק כישוריהם ולהנעתם לשיתוף ההורים כחלק משגרת העבודה.

#### כמה גורמים משפיעים על בחירת ההורים במעורבות

- ✓ הנעה אישית: תפיסת התפקיד של ההורה ותפיסת המסוגלות העצמית של ההורה.
- ✓ הזדמנות: מידת הפתיחות של בית-הספר כלפי מעורבות ההורים והזמנתם להיות מעורבים. גורמים סביבתיים: מצב סוציו-אקונומי, מידת הפנאי של ההורה מבחינת הזמן והכוחות למעורבות על רקע תביעות בעבודה ודרישות אחרות של המשפחה.
- אחד המאפיינים הבולטים של בתי-ספר במיקוד בכלל ובמרום בפרט הוא אחוז גבוה של ילדים ממשפחות בחתך סוציו-אקונומי נמוך. הדבר עשוי להגביל את התמיכה הלימודית, העזרה והנוכחות של ההורים בשל קשיי פרנסה.
- בתי-ספר המעוניינים לקדם את מעורבות ההורים חייבים לברר את תפיסותיהם בנושא ולפתח אצל מוריהם כלים לתקשורת עם ההורים, לספק למורים הזדמנויות לשיתוף הורים במידע ולהציע דרכים שבאמצעותן יכולים הורים לסייע לילדיהם (בתוך: 4 מ"מים, מעורבות הורים (9), 2005).

#### ערוצי התערבות אפשריים של המדריך בהבניית ערוצי תקשורת עם הורים

להלן כמה ערוצי התערבות אפשריים:

- ✓ הגדרת חזון משותף מוסכם על המורים ועל ההורים בנוגע לשיתוף ההורים בבית-הספר.
- ✓ איסוף נתונים בנוגע ליחסים בין בית-הספר לבין ההורים ושיתופם.
- ✓ עיבוד הנתונים והגדרת שניים-שלושה יעדים מרכזיים מוסכמים לשיתוף ההורים.
- ✓ בניית תוכנית פעילות שנתית מפורטת ומוסכמת להשגת היעדים.

#### כלים למדריך

- ✓ שאלון לבירור תפקיד ההורים בבית-הספר.
- ✓ שאלון למורים לבירור ערוצים ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים.



## שאלון לבירור תפקיד ההורים בבית-הספר

להלן כמה שאלות לבחינה עצמית ולבירור עד כמה מעודד המנהל פעולות לקידום שותפות ההורים בבית-הספר, ומה הוא עושה כדי לקדם את מעורבות ההורים בחינוך וליצור שיתוף המבוסס על דיאלוג בין בית-הספר להורים.

היגדים	לעיתים קרובות	לפעמים	כמעט אף פעם
מטפח בקרב כל השותפים (צוות, הורים, תלמידים, פיקוח, קהילה) את האמונה, כי לכל ההורים יכולה להיות תרומה חשובה לקידום הילדים ובית-הספר			
מקדיש זמן כדי להכיר וללמוד את מאפייני קהילת בית-הספר וצרכיה: רקע, ערכים והרגלים, מסורות, דמויות מקומיות מרכזיות, דרכי גידול וחינוך של ילדים, ציפיות מבית-הספר, רעיונות ורצונות, אינטראקציות עם בית-הספר, צרכים, תחושות כמו חששות ודאגות בנוגע לילדים ולחינוכם			
מכבד את העמדות והצרכים של ההורים			
מספק הזדמנויות לצוות, להורים ולחברים אחרים בקהילה כדי ליצור היכרות הדדית			
מנהיג קבוצת עבודה מובילה המורכבת מחברי צוות, מהורים ומתלמידים לקידום יחסי בית-הספר וההורים ושיתופם			
דורש מהצוות לראות בהורים משאב ומעודד אותו להיעזר בהם			
מדריך את הצוות ומפתח את כישוריו לשיתוף הורים			
ממנה עובד הוראה מיומן לתיאום ולפיתוח היחסים בין בית-הספר לבין ההורים			
מעודד תקשורת דו-כיוונית בין בית-הספר להורים			
מציין לשבח ומתגמל חברי צוות על מאמצים ופעולות מיוחדים לטיפוח הקשרים בין בית-הספר להורים			
מארגן ומפעיל מסגרות נוחות מגוונות לעבודה עם ההורים ולקיום קשרים שוטפים עימם			
מנהל תהליכים סדורים ומשמעותיים עם הנהגת ההורים			
אחר: _____			



## שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים

מורה נכבד, שלום רב,

מטרת שאלון זה לבדוק במה אתה מעוניין לשתף את ההורים בבית-הספר. הקף במעגל את הפעילויות שברשימה שבהן ניתן לשתף הורים בבית-הספר. ציין את הפעילות לפי סדר חשיבות יורד (1=החשוב ביותר, 15=הכי פחות חשוב).

### אני מעוניין לשתף את ההורים בבית-הספר ב:

- החלטות הקשורות לתכנון הלימודים
  - תכנון פרויקט חינוכי-חברתי וסיוע בביצועו
  - הגשת עזרה לימודית לילדם, אם הוא מתקשה
  - הרצאות העשרה לתלמידים
  - עזרה סבהכנת חגיגות בכיתה
  - גיוס כספים לצורכי בית-הספר
  - ליווי טיולים וספורים
  - סיוע בקישוט הכיתה
  - שיחה עם הילד בעקבות תלונה מצד המורה
  - השגחה על הכנת שיעורי הבית של הילד
  - סיוע בהכנת אירוע בית-ספרי
  - נוכחות באירועים בית-ספריים
  - קבלת דיווח על תפקוד הילד בבית-הספר
  - סיוע בעבודה בכיתה כדי לאפשר למורה להפעיל הוראה דיפרנציאלית
- אחר: \_\_\_\_\_
- שם המורה: \_\_\_\_\_



## 2. הגברת המוטיבציה ושייכות הצוות

לא אחת אנו שומעים ממנהלי בית-ספר אמירות כגון אלה: "הצוות בבית-הספר שלי נשאר לעבוד אחרי השעות המקובלות בלי 'לעשות חשבון'", "המורים מתחשבים על כל דקה ומשימה", "מורה זו אינה מוותרת על אף ילד", "היא אינה מוכנה לתרום לבית-הספר מעבר לתפקיד שלה".

בבית-הספר ניתן לזהות קשר בין המוטיבציה של המנהל בעבודה לבין המוטיבציה של המורים בעבודה ולמוטיבציה של התלמידים בלמידה. רמת מוטיבציה גבוהה של המנהל והתלהבותו בעבודה, רמת אמון גבוהה שלו במסוגלות של המורים ופעולות והתנהגויות מחזקות - כל אלה עשויות להעלות את רמת המוטיבציה של המורים בעבודה (בתוך: 4 מ"מ, מוטיבציה של מורים בעבודתם (25), 2008).

### המושג "מוטיבציה" הוא מושג מרכזי בבית-הספר מהטעמים האלה:

- א. חיוניות של ארגון תלויה בהנעה של עובדיו. מוטיבציה גורמת לכך שאנשים יעשו משהו, ירצו להתמיד ולהשקיע מאמץ בעשייה.
- ב. עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה מבטאים שביעות רצון גבוהה הן מתפקידם והן מהארגון, מחויבות גבוהה לארגון, ביצועים גבוהים ואפקטיביים יותר, "ראש גדול" ומגוון דרכי התנהגות ופעולות התנדבותיות מעבר למה שנדרש בתפקידם. ואילו היעדר מוטיבציה פוגע באופן ישיר באיכות העבודה בכלל ובעובד בפרט.
- ג. ההתמודדות של המנהלים עם המוטיבציה של המורים בבית-הספר היא אחד מ"זוללי האנרגיה", במיוחד בעת עריכת שינוי, כמו למשל בתהליך ההצטרפות לתוכנית מרום.
- ד. מוטיבציה של מורים היא גורם מרכזי לאפקטיביות בכיתה ולשיפור הישגים בבית-הספר.

### גישות שונות להגברת המוטיבציה של המורים

ניתן לזהות שלוש גישות עיקריות בנוגע לקשר שבין מוטיבציה להנהגה של ארגון ולניהולו:

- א. גישה שעל-פיה יש קשר בין המנהיגות לבין המוטיבציה של העובדים (לנדסברג, 2005). למנהל תפקיד מרכזי. כדי להניע אחרים עליו להניע את עצמו קודם כול.
- ב. על-פי גישת הניהול על-פי חוזקות (בקינגהם וקליפטון, 2001), אנשים הם יצורים יצרניים ויצירתיים מטבעם. וכדי שאנשים יממשו את היכולות שלהם, על המנהל לסייע להם להוציא לפועל באופן הטוב ביותר את מה שהם טובים בו. ביצועים טובים הם המפתח לשביעות רצון, ושביעות רצון היא המפתח למוטיבציה פנימית, ומוטיבציה פנימית היא המפתח לביצועים טובים וחוזר חלילה.
- ג. תיאוריית X (McGregor, 1988) - לפי תיאוריה זו, העמדות של המנהלים כלפי עובדיהם קובעות את התנהגותם של העובדים ואת אופן התייחסותם של המנהלים כלפיהם. יחס מנהלים כלפי עובדיהם מושפע מהתיאוריה בדבר טבע האדם. ישנן שתי תיאוריות: תיאוריית ה-X ותיאוריית ה-Y. על-פי תיאוריית ה-X, האדם נמנע מאחריות, דוחה את עבודתו ונמנע ממנה. על-פי תיאוריית ה-Y, אנשים מונעים מעצמם ומחויבים כלפי עבודתם.

### ערוצי התערבות אפשריים של מדריך מרום בטיפוח מוטיבציה בקרב צוותים

מטרת המדריך היא לסייע לבעלי תפקיד בטיפוח המוטיבציה של המורים בעבודה.

להלן כמה ערוצי התערבות אפשריים:

- ✓ לסייע לבעלי תפקיד ללמוד ולתרגל כלים ומיומנויות שיסייעו לו בהנעת הצוות שלו.
- ✓ לסייע לבעל התפקיד לאתר את גורמי ההנעה בצוות המורים.
- ✓ לחזק תחושת מסוגלות אישית - השפעת בעל התפקיד על הנעת המורים: האם בעל התפקיד יכול להשפיע על הנעת המורים? מה הוא יכול לעשות כדי להניע מורים (דרכי הנעה ושיטותיה)?
- ✓ לבחון עם בעל התפקיד את סגנון הניהול שלו ולבחון אם סגנון הניהול משפיע על הנעת הצוות.
- ✓ להשתמש בניתוחי אירועים ומצבים בשטח בעבודה עם בעל תפקיד ולהנחות סדנה פעילה בנושא בעיות מוטיבציה ופתרון. בסדנה ייקחו המשתתפים חלק בדיונים, בעבודה בקבוצות לפתרון אירועים ולתרגול מעשי של הנלמד, בהתייחס לבעיות ולאירועים בחיי היום-יום שלהם בעבודה.



### שאלות מנחות לבעל התפקיד בנוגע למוטיבציית המורים שבצוות שלו

- ✓ האם אתה שבע רצון ממידת המוטיבציה של המורים בצוות שלך? מדוע?
- ✓ האם אתה מרגיש שיש לך השפעה על מידת המוטיבציה שלהם?
- ✓ איזו גישה מובילה את התייחסותך לנושא המוטיבציה?
- ✓ מהם גורמי ההנעה של המורים בצוות שלך?
- ✓ מה אתה עושה כדי להניע מורים? מה אתה צריך להוסיף לעשות?
- ✓ האם אתה יכול לאתר את הגורמים המרכזיים לחוסר המוטיבציה אצל מורים מסוימים? האם אתה יכול להסביר את התנהלותם?
- ✓ האם מוטיבציה בבית-הספר או של צוות היא דבר "מדבק" או נחלתם של מעטים?
- ✓ מהי שיטת התגמולים בבית-הספר שלך?
- ✓ כיצד השפיעו הרפורמות "אופק חדש" ו"עוז לתמורה" על מוטיבציית מורים?
- ✓ מהי מידת המוטיבציה שלך לתפקיד? כיצד, לדעתך, היא משפיעה על הצוות שלך? כיצד אתה פועל למען עצמך?

### כלים למדריך

- ✓ כלי לבחינת פעולות בעל התפקיד להגברת המוטיבציה.



## כלי לבחינת פעולות בעל התפקיד להגברת המוטיבציה

להלן כלי עבודה עבור המנהל או הרכז לבחינת הפעולות הנעשות לעידוד מוטיבציה. באיזו מידה אתה מעודד מוטיבציה בקרב הצוות שלך בעזרת הפעולות האלה?

5 במידה רבה מאוד	4 במידה רבה	3 במידה בינונית	2 במידה מעטה	1 כלל לא	היגדים
					• יוצר תנאים מיטביים שיאפשרו לחברי הצוות ללמוד ולהתפתח
					• מפתח חזון משותף וייחודיות ויוצר "גאוות יחידה"
					• מעודד את המורים לנסות רעיונות חדשים ועוזר להם לממש אותם בהצלחה
					• מאפשר מעורבות של המורים בקבלת החלטות
					• נותן משוב מקדם ומבטא הכרה בעבודה המבוצעת
					• מעודד עצמאות ואוטונומיה בעבודה
					• מעניק יחס אישי ותשומת לב
					• מעודד צפיית עמיתים לצורך למידה
					• מפרסם פעולות מוצלחות ומבטא הערכה לידע של המורים בעבודה ולניסיונם
					• מתעניין במורים כאנשים ולא רק כעובדים
					• עורך שיחות אישיות
					• נותן להם במה... מאפשר להם לתרום מהידע ומהניסיון שלהם במפגשי חדר המורים, הנהלה

