

”יצירת אכפתיות ממקום אכפתי”
מנהיגות בית-ספרית מובילה אקלים של
אכפתיות

ד"ר חנה קורלנד
אורנים המכללה האקדמית לחינוך

יום עיון בנושא: על תבונה ורגשות
עיון ומחקר בהוראה ובניהול בית הספר
כפרקטיקה רגשית

מכון מופ"ת תל-אביב
ו' באדר א' תשע"ד, 6 בפברואר 2014

”יצירת אכפתיות ממקום אכפתי”

- ממצאי המחקר שיוצגו הם חלק ממחקר שבחן את דפוסי ההתנהגות והפעולות הניהוליות שמבצעים מנהלי בית ספר בעת הובלת תהליכי שיפור פדגוגיים ממוקדי הוראה ולמידה

המחקר נערך במימון מכון אבני ראשה

הרצאה מתמקדת במנהיגות שיוצרת בביה"ס אכפתיות ממקום אכפתי

- **חקר מקרה - בית ספר יסודי, יהודי ממלכתי**
- 523 תלמידים בתשע עשרה כיתות. 34 מורות, טווח הגיל: 26 – 55 שנים, ממוצע הגיל 37 שנה. ממוצע ותק בהוראה 12 שנה.
- מנהלת בית הספר בת 53, דוקטורנטית בעלת תואר שני. מנהלת 12 שנה.

למה נדרשת מנהיגות אכפתיות?

- אחריותיות שממוקדת בציוני מבחנים, בהעלאת הישגי תלמידים ובדרוג בתי ספר, גורמת ללחץ ולמתח מתמיד בקרב קהילת בית הספר.
- במצב עניינים זה מנהיגים נדרשים לגילויים של דאגה אכפתית כנה כלפי צוות המורים יותר מתמיד.
(Fullan, 2004; Hargreaves & Fink, 2006)

למה מנהיגות ואכפתיות?

מנהיגות חינוכית שממוקדת בהצלחה של כל תלמיד מחויבת לדאגה אכפתית, ליחסים בין אישיים שהם גורם מפתח ביחסים חיוביים בין מנהל למורים, Zinn, (1997).

למה נדרשת מנהיגות אכפתיות?

- מורים פורשים ממקצוע ההוראה, בשל תמיכה לקויה והעדר הכרה ממנהיגות בית הספר.
(Whitener et al. 1997; Hirsch 2005; Gonzales., Brown., & Slate, 2008)
- מורים מצביעים על השפעה חזקה שיש לצד הרגשי של התנהגות המנהל כמו, אמון ודאגה אכפתית, על הדרך שבה הם לוקחים חלק בעבודה שלהם והיחסים שלהם עם מורים אחרים
(אופלטקה, 2007 ; Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K.L., Anderson, S.E et al.; 2010).
(Perie and Baker,1997; al., 2010)

למה נדרשת מנהיגות אכפתיות?

- הדאגה האכפתית, מרכיב ליבה של אקלים בית ספרי חיובי ואחד המרכיבים החיוניים להצלחה של תלמידים

Thapa, Cohen, Guffey, & Higgins-D'Alessandro, 2013; NG Su, Chan, Leung & Cheung, (2012)

- תלמידים זקוקים למורים שמפגינים דאגה אכפתית ומורים זקוקים למנהלים שמפגינים כלפיהם דאגה אכפתית מתמשכת (Tice, 1995).

מהי דאגה אכפתית (caring)?

- מאירוף (Mayeroff, 1971, p. 1), מגדיר דאגה אכפתית כ"דאגה לאדם אחר, במובן המשמעותי ביותר, לעזור לו לצמוח לגדול ולממש את עצמו".
- אוקנור (O'Connor, 2008), מגדירה דאגה אכפתית כאותם רגשות, פעולות ורפלקציות שהם תוצאה של הרצון של מורים, להניע לסייע ולהמריץ את התלמידים שלהם.

מהי דאגה אכפתית (caring)?

- דאגה אכפתית ארגונית מוגדרת כ"מבנה עומק של ערכים ועקרונות ארגוניים שמתמקדים בסיפוק ומילוי הצרכים של עובדיהם, בקידום טובתם ובהערכה של תרומתם" (McAllister & Bigley, 2002, p.895).
- היא עונה על הצורך הבסיסי של אנשים, בשייכות ובקשר עם אחרים שמהווים גורם חשוב ביצירת מוטיבציה (Reeve, 2005). הקשבה עמוקה והבחנה הם מפתח לדאגה אכפתית (Skovholt, 2005).

תפיסות ואמונות של המנהלת

- ... אנחנו נוטעים היום את אלפחי העתידי, זה לא משנה אם הוא יצליח במקצוע או לא יצליח במקצוע, קוצם כל להתייחס אל הבן אדם שלו ואחר כך נבנה את החינוך שלו ואחר כך נבנה את המתמטיקה ואת המופת וכן הלאה. קוצם כל שיפטים כבן אדם... כשאנחנו שולחים את הצבא היקר שלנו [הילד] לבית הספר, אנחנו מצפים שיפאו אותו, שיפאו את הילד, עם החולקות שלו, עם הקשיים שלו, ייפאו אותו כשהוא שמח וייפאו אותו כשהוא עצוב וייפאו אותו כשקשה לו וייפאו אותו... (יום הערכות ראשון, לקראת תשע"ב).

"שהייתי שם גם כשהם היו צריכים אותי"

- שהייתי צמות משמעותית עבורם, שלא הייתי המנהלת, בוא את לאושרציה של בית הספר. אלא שהייתי שם עם כשהם היו צריכים אותי! זה לא קל, אני מסקיטה בזה המון זמן, המון המון שעות עבורה של שיחות אישיות עם ילדים, וליווי של הורים וליווי של מורות ששם צריכות... אם זה ממקום אישי, אם זה ממקום קשה....
(מנהלת).

ערכים מובילים בבית ספר "דרור"

- "סיהיו אנשים שאכפת להם מאחריים משום שלכו באכפתיות ואהבה בבית ובבית החינוך 'צפופי'."
- שורה של ערכים מובילים את העשייה החינוכית הערכית בבית הספר: **כבוד האדם** באשר הוא ("כל אחד שונה אבל שווה!"), **נתינה, אכפתיות, אחריות ואחריותיות, מעורבות, ושוויוניות. מקצועיות, הוגנות, מצוינות, שיתופיות, שייכות, העצמה ואמונה** ביכולות של כל לומד ולומד.

"יצירת האכפתיות ממקום אכפתי"

מתודולוגיות ניהולית לכינון אקלים של דאגה אכפתית

מתודולוגיות לכינון אקלים של דאגה אכפתית :

- (1) **דוגמא אישית** ליחס אישי תומך - "נאה דורש נאה מקיים"
- (2) ניהול **דיאלוג** סביב רגשות האחר
- (3) אפשור **הצפת רגשות** באמצעות מתודולוגית "סבב מה נשמע"
- (4) **התייחסות אישית** באמצעות "סבב מה נשמע"
- (5) **אישור וחיזוק הטוב שבאחרים** על-ידי הוקרה, "פרגון" ותגמול
- (6) **דיאלוג אישי שמאופיין בדאגה אכפתית**

"אכפתיות ממקום אכפתי"

- מגמתה של המנהלת ליצור "אכפתיות ממקום אכפתי" בא לידי ביטוי בהסבר הבא:

- ... זה לפאון אותה [את המורה] כבן אדם. וכשאתה פואה אותה כבן אדם, ובסאני אומרת את הצברים הקשים, ואני לא מנהלת קלה, אני יודעת את זה, ויש מצבים בטח החוקרת הייתה עם עצה, שאני אומרת צברים מאז קשים, אבל את אחז לא קמה ואומרת לי תלכי לעצא. יכול להיות בסך הכול שזה מקום עבודה, אבל עבודה שזה לא קרה שתיים עשרה שנה ואני מניחה עם שזה לא יקרה, כי אני חושבת שאני מנסה לייצור את האכפתיות ממקום אכפתי (מנהלת).

מנהלת מפקדת מחד ויועצת מאידך

- יועצת בית הספר מחזקת את דברי הרכזת הפדגוגית ומתארת את המנהלת כמנהלת מפקדת (בצבא) מחד, וכיועצת שלא מזניחה את הצד הרגשי של התלמידים ושל הצוות מאידך:

- המון קשיחות, ניהול. באינשהו מקום בהתחלה אמרתי שאני רואה אותה מצד אחד כמנהלת מפקדת מצד שני כמעט כמו יועצת. כי היא מצמיחה ילדים לשיחה אישית ושומרת על קשר עם ההורים. היא לא מלניחה את הרכזת הקטנה! הפי המישהו היא לא רק... המישהו היא תוצר של הרבה צרכים. באינשהו מקום היא יוצרת מעטפת כלואת מסביב לכל תלמיד שצריך להחון את כל הסורפים. למה הילד לא לומד כן לומד. היא עם יוצרת את המעטפת הלא מסביב לצוות, מה קורה? מה קורה ברמה האישית? ... (יועצת).

מקצועיות לצד אנושיות של המנהלת – שילוב מנצח

- רכזת מתמטיקה מוסיפה ומדגישה את תשומת הלב האישית של המנהלת לכל אחת מחברות הצוות. לתפיסתה, המקצועיות של המנהלת לצד אנושיות שהיא מפגינה לכל באי בית הספר זה שילוב מנצח:

- למה הרבה צברים, למה כל המכאולף הזה שנה מנהלת שנה מהבוקר איך שהיא נכנסת לכאן ותשומת לב לכולם. ממש הבוקר היא נכנסת ונתנת תשומת לב לכל ילד שהיא פולטת בצדק ואת כולם קרא מכירה בשם וכל אחד היא יודעת מה קרה איתו ועם המשפחה שלו. אותו צבר איתנו, עם המורות, למה הבוקר טוב, ולמה המה נשמע והיחס האישי הזה לכולם לכתוב מילה טובה לילדות שלי אם את יודעת שיש יום הולדת אז יש לי שתק מילה טובה לילדות שלי בתא. שנה צברים שאת אומרת איך אפשר הכוא, איך, והיא כלואת... אפילו עם הצברים האישיים שלי, לפעמים הבוקר אני באה אחרי יום כל מה הבוקר שהיה לי קשה נליצ עם הבת שלי, היא תמיד יודעת להסידר לעצוב ולתמוך, ולאת היא, מקצועיות בצד אנושיות ואני חושבת שזה מנצח (רכזת מתמטיקה).

"לכל אחד היא נותנת מקום, לכל אחד היא נותנת חשיבות"

- קורים שה תהליכים מזהימים, אם זה עם מורים, עם כל מי שקור לבית הספר. לכל אחד היא נותנת מקום. לכל אחד היא נותנת חשיבות. כל אחד הוא חשוב, וזה לא משנה, ואני מצבית אתך מהמנקה עם אסלנית מנהל. אין צביר כזה שהיא תעבור ולא תשאף מה שלומך, והיא עם מעבירה לנו את המסר הזה. זה נאה צרופה. המוצלחין הזה שהיא באמת מאמינה, לכה כל אדם באשר הוא אדם. האם בית זה שהיא כל הפמן מחלקת ומעצמה אותם. זה לא מובן מאליי (רכזת פדגוגית ומחנכת ג').

התייחסות לכאן ועכשיו

• ... אני מטיעה לשיחה ללא תכנון מראש. וצדק אלה היו לי שנים כאלה וכאלה. בשנים האחרונות אני שואלת מה נשמע. אני שלק בשעה הקרובה ופשוט קשובה. **בצדק ככל הנראה שעה הפאונה אני פשוט מקשיבה וכותבת.** כותבת לי הערות, למה היא התחילה צווקא בזה, למה לא התחילה... רוצה רק להבהיר את מה שהיא אמרה. אין לי על זה אש'נצה... **האש'נצה שלי שהיא תפליש טובה הבית הספר.** השיחה האיטית אני לא מצ'יבה לי איזושהי מטרה. **אני מנסה להיות איתה.** יש כאלה שלוקחות את זה... מישהי שזוכרת טיפולי פוריות לא פשוטים, אז זה תופס אותך המון, אז התפקיד שלי עם מצ'י אחז לשמוע אותה מצ'י שני לשאל שאלה, איך הבית ספר ואיך זה מסתדר... אז אני מאוז קשובה. **ככלל אני מאוז מאינה שצברים טובים נוצרים מהקשה. מהין השורות.** אז אני מסקיעה בזה המון זמן (מנהלת).

אישור וחיזוק של הטוב שבאחרים

- מורה נכנסת לעדכן את מנהלת לגבי החיסון (המנהלת מלמדת). היא מתנצלת על כך שהפריעה לה בשיעור. המנהלת אומרת למורה מול כל התלמידים "כל הכבוד שבאת היום. אני יודעת שזה היום החופשי שלך אך בכל זאת באת בשלל שהילדים בכיתה שלך קיבלו חיסון".

- **מנהלת:** ... אהיכנס לכיתה... אהיכנס היום מיצ"ה, לשאל את הילדים מה נשמע וכן. אנחנו מוכנים, הכינו אותנו. מה אתה מצפה לשמוע יותר מזה. לא יודעת מה יהיו התוצאות אחרי זה אבל יושבים ילדים מול המבחן והם מפלישים מוכנים.

- **מורה:** זה הישג, כן.

- **מנהלת:** זה הישג, הכינו אותנו. לא זרקו אותנו למים. ילדים אמרו אין שום דבר שלא נחשפנו אליו בעבר. אני מאוזת התפלסתי עם עמקי נשמת. אז זה היה חשוב לפאות אותה כפרכת מצעים שיושבת איתם כשהיא לא חייבת. זה שעה שהיא יכולה להיות בבית. זה מאוז יפה לפאות את זה (מפגש בנושא מעבר מ ב' ל ג').

דאגה אכפתית

ההלימה והתלות ההדדית שיוצרת המנהלת בהקשרים שונים ומגוונים בבית הספר, בין תהליכים של **דאגה אכפתית** ברמת **המקרו** לתהליכים של **דאגה אכפתית** ברמת **המיקרו** הם הם שמהווים את "הדבק" שיוצר את הלכידות הבית ספרית סביב תהליכים בית ספריים הממוקדים בהוראה-למידה המאופיינים בדאגה אכפתית.

People will forget what you said,
people will forget what you did,
but people will never forget how you made
them feel.



תודה על ההקשבה

Hanna_k@oranim.ac.il

תודתי נתונה למנהלת בית הספר
חשפה בפני את צפונות הנהגתה את בית הספר