



4 החמ"ים

ירחון לקידום מנהיגות, מקצועיות, מקצוענות ומצינות במינהל הבית ספרי בחינוך היסודי

הירחון מיועד למפקחים, למנהלים ולבעלי תפקידים בבתי-הספר היסודיים.

מוטיבציה¹ של המורים בעבודתם - כיצד?

המחנה האמנותי של המורים שהשקיעו צ'יי הוא ההתחזות הנגלע אשכזה ואנונטאיוס ש'א'א. הייתה אהא מוטיבציה אכזה שהקרינה אה האמציא" (Budden)

לא אחת אנו שומעים ממנהלים אמירות כגון אלה:

"הצוות בבית הספר שלי נשאר לעבוד אחרי השעות המקובלות בלי "לעשות חשבון".

"המורים בבית הספר שלי נרתמים לכל משימה".

"המורים מתחשבים על כל דקה ומשימה".

"העיפרון נופל לה (למורה, למזכירה...) מהיד בשעה 13.00".

"מורה זו אינה מוותרת על אף ילד".

"היא אינה מוכנה לתרום לבית הספר מעבר לתפקיד שלה".

"מה עושים עם מורות שחוקות ועייפות?"

בינינו לבין עצמנו:

מהו ההסבר שלכם לתופעות המתוארות בהיגדים אלה? מדוע?

מוטיבציה גורמת לכך שאנשים יעשו משהו, ירצו להתמיד בעשייה זו ושישקיעו מאמץ בכך (Dornyel, 2001).

בירחון זה בחרנו להתבונן בתופעות אלה באמצעות נושא "המוטיבציה בעבודת המורים".

ב. עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה מבטאים שביעות רצון גבוהה הן מתפקידם והן מהארגון, מחויבות גבוהה לארגון, ביצועים גבוהים ואפקטיביים יותר, "ראש גדול" ומגוון התנהגויות ופעולות התנדבותיות

המושג "מוטיבציה" הוא מושג מרכזי בלמידה ובמדעי העבודה. על אף שנדמה שכאנשי חינוך אנו יודעים כבר הכול בנושא זה, בחרנו לדון בו מטעמים אלה:
א. חיוניות של ארגון תלויה בהנעה של עובדיו.

1 למרות שהמונח העברי הוא הנעה, אנו נשתמש במלה הלועזית הרווחת בספרות המקצועית "מוטיבציה"

מעבר למה שנדרש בתפקידם (וגנר ומנור, 2001), ואילו היעדר מוטיבציה פוגע באופן ישיר באיכות העבודה בכלל ובעובד בפרט.

ג. ההתמודדות של מנהלים עם המוטיבציה של המורים בבית הספר היא אחד מ"זוללי האנרגיה" של עבודת המנהלים, במיוחד בעיתות של הכנסת שינוי.

ד. מוטיבציה של מורים היא גורם מרכזי לאפקטיביות בכיתה ולשיפור ההישגים בבית הספר (Ololube 2006).

עשור (2005) מונה חמישה טעמים נוספים לעיסוק במוטיבציה:

1. התנסות רגשית חיובית מלווה בתחושת עניין או הנאה.
2. אמצעי לבניית זהות.
3. אפשרות למצוא מה באמת מעניין את האדם, מהם כיווני הפעילות איתם הוא מזדהה.
4. קידום למידה מעמיקה ויצירתית, עיבוד עמוק יותר של מושגים ותיאוריות.
5. קידום ההתחשבות באחר ותחושת השייכות לבית הספר.
6. אמצעי להתמודדות בונה עם תחושות ריקנות וזמן פנוי.

בינינו לבין עצמנו:

האם המוטיבציה זה משהו שגורמים לזולת לחוש/לעשות, או זה משהו שאדם מייצר לעצמו? האם המוטיבציה היא דבר "מדבק"? מדוע?

מטרת הירחון

לשמש מדריך למנהלים לטיפוח המוטיבציה של המורים בעבודה

מה בירחון?

- מהי מוטיבציה?
- מוטיבציה בעבודה
- תורות מוטיבציה והשלכותיהן על ניהול בית ספר
- הקשר בין מוטיבציה של מורים ותפקודם לבין מוטיבציה של תלמידים ותפקודם
- ניהול בית הספר והמוטיבציה של המורים
- דרכים לטיפוח המוטיבציה של המורים בעבודה

מהי מוטיבציה?

המילה מוטיבציה - motivation נגזרת מהשורש הלטיני motivus שפירושו כוח מניע.

קליינגינה וקליינגינה (Kleinginna & Kleinginna, 1981 אצל בר-חיים, 2006) מצאו בספרות המחקר 140 (!) הגדרות שונות למוטיבציה.

לפי בר-חיים (2002), מוטיבציה היא כוח מניע בעבודה ובפעילויות אחרות, המכוון, מתוך רצון וללא כפייה, להשקעת מאמץ גופני, שכלי ונפשי.

לפי סטירס ופורטר (Steers & Porter, 1991), להנעה 3 רכיבים:

- מה שמעצים התנהגות אנושית
- מה שמכוון או מתעל התנהגות אנושית
- כיצד התנהגות אנושית מחוזקת או מוכחדת

כלומר, מוטיבציה היא תהליך פנימי המתרחש בתוך הפרט. אנו מסיקים על קיומה או על היעדרה על פי התוצאות שהתקבלו ועל פי סימנים בהתנהגותו הגלויה של הפרט.

מוטיבציה בעבודה

איכות עבודתם ותחושותיהם, ארגונים רבים רואים במוטיבציה גבוהה של עובדיהם חלק מאסטרטגיית הארגון.

כלומר, מוטיבציה גבוהה בעבודה היא אינטרס של הארגון ושל עובדיו.

בינינו לבין עצמנו:

האם אתם שבעי רצון ממידת המוטיבציה של המורים בבית הספר שבהנהלתכם וממידת המוטיבציה של עובדי המינהל והתחזוקה בו? מדוע?

תורות הנעה והשלכותיהן על ניהול בית ספר

תיאוריות שונות מנסות להסביר את תופעת המוטיבציה, את מנגנון גיוס המשאבים לעשייה הפועל אצל הפרט ואת הדינאמיקה שלו. יש תיאוריות ממוקדות תוכן ויש תיאוריות ממוקדות תהליך. הראשונות מסבירות מה מניע את הפרט להתאמץ בעבודה (תיאוריות של צרכים) והאחרות מסבירות כיצד נבנית מוטיבציה, ומה מקיים אותה. במציאות מרכיבי התוכן והתהליך משולבים, ולא ניתן להפריד ביניהם.

בעמוד הבא מובא מיפוי של תורות ההנעה העיקריות.

רובינס, (Robbins 2000) מגדיר מוטיבציה בעבודה כנכונות להשקיע מאמץ רב בעבודה כדי להשיג מטרות ארגוניות. הנכונות מותנית ביכולתו של הפרט לספק לעצמו צורך אישי כלשהו.

הנכונות להשקיע מאמץ אינה קשורה רק בתנאי החליפין שבין הפרט לארגון ולתחשיבי הכדאיות של הפרט, אלא גם למבנה הנפשי שלו, לדימויו העצמי ולערכים החשובים לו (Leonard, Beauvais & School 1999). לדעת ברדן (Burden,1997), לאנשים בעלי מוטיבציה יש עניין, סקרנות או תשוקה להישג.

אולם גילויי עניין אינם מספיקים. יש צורך **בהתמדה**, בהשקעת זמן ובמאמץ. גם סטירס ופורטר (Steers & Porter,1991) מתייחסים ל-3 מימדים במוטיבציה: כיוון הפעולה של הפרט, עוצמת הפעולה וההתמדה בה. מוטיבציה גבוהה ניכרת בהשקעת מאמצים רבים (עוצמה), לאורך זמן (התמדה) כדי להשיג מטרות אישיות וארגוניות מוגדרות (כיוון), כלומר: היא מתרחשת במפגש בין מטרות הארגון, לצורכי הפרט ולנכונותו להשקיע מאמץ.

מוטיבציה נחשבת למרכיב חיוני להצלחה במצבים השונים בעבודה. לאור ההכרה בהשפעה שיש למוטיבציה של עובדים על

4 תמא"ים

ירחון ליקידום מוהימת, סקאעיות, סקאעיות ומצוינות במינהל הבית ספרי בחינוך היסודי

מיפוי של תורות ההנעה העיקריות

תורות מוטיבציה

4

תאוריות ממוקדות תהליך (כיצד נבנית מוטיבציה ומה מקיים אותה?)



תאוריות להמדה ומוטיבציה

תיאוריה קוגניטיבית:
ג'רוי המורם לתגובה (תורנדיק, 1911) התגיה אופרנטית (סקינר, 1953, 1938)
תגמולים בעבודה (בר-חיים, 2002)
תיאוריה פסיכו- דינאמית:
מודעות עצמית (פריד אצל בר-חיים, 2002)
תיאוריה קוגניטיבית חברתית:
ברנורה (1977):
יחסי גומלין פרט-סביבה
יחיות עצמי
משגוללות עצמית (ברוס, 1999):
רמת מעורבות
עמדות
ראון
אסטרטגיה



המוטיבציה כתהליך

תורת הציפיות (רום, 1964):
ציפייה, תכליתיות וערך
תורת המטרה (לוק, 1968)
מטרות מידיות, מטרות ביניים ומטרות סופיות.
תורת ההמנחות (אדאמס, 1963):
צדק, היחס בין השקעה לתמורה תוך השוואה חברתית.



תאוריות המוטיבציה הפנימית
סוגי מוטיבציה (עשור, 2005)
מוטיבציה - השקעה מתוך פחד מעונש או תקווה לתגמול.
קונפוטיות - השקעה מתוך הכרה בתועף של דרישות הסמכות.
ריצוי - הימנעות - השקעה מתוך פחד מדחייה
ריצוי - **המקבוצת** - השקעה מתוך תקווה לקבלה, הערכה.
פנימית - השקעה עקב זיהוי הערך הפנימי של הפעילות.
פנימית הכרתית אינטרוטיבית - השקעה עקב זיהוי הערך הפנימי של הפעילות.
פנימית רגשית - השקעה מתוך האגו ועניין.
הארכים: ביטחון ושייכות ותחושת יכולת והימוש עצמי.



תאוריות ממוקדות תוכן (מה מריע את הפרט ומדוע יתאמצו?)



תאוריות הארכים
פירמידת הארכים (מסלו 1954, 1943)
1. פסיים: מזון, מים, שנה, מחסה, לבוש, תנאי עבודה טובים ונוחים וכד'.
2. ביטחון: מנהיגות, יציבות, יחס הוגן, הגנה מפני איימות וכד'.
3. תברות: אהבה, חיבה, שייכות, יחסי אנוש תקינים.
4. הערכה: כבוד, יוקרה, הוקרה והערכה מצד הממונים.
5. הימוש עצמי: צמיחה, התקדמות, עניין ואמנר, יצירתיות.

תורת הארכים (מקלילנד 1961):
הישג (צורך בהצטיינות) **החברות** (צורך ביחסים חמים וידידותיים עם אחרים ולהיות אהוד), **העצמה** (צורך להשפיע על אחרים).
תורת המורמוס (הראצברג, 1959)
הגיניים: מדיניות החברה והמנהל, פיקוח טכני, שכר, יחסים בינאישיים ותנאי עבודה.
מוטיבציוניים: הישגים, הכרה, אופי העבודה (אמנר, סמכות ואחריות, כבוד עצמי והערכה, תחושת הישג עצמית...)

של למידה, צרכים שמגדירה המסגרת התרבותית שבה הוא חי. הסביבה מעודדת למידה של צרכים (ראו בתרשים למעלה את פירוט הצרכים).

בינינו לבין עצמנו:

מה מבין הצרכים שציין מקלילנד מסופקים בבית הספר שבהנהלתכם לתלמידים? לחברי הצוות?

ג. **תורת שני הגורמים של הרצברג** (1959): הרצברג הבחין בין הגורמים לשביעות רצון בעבודה - גורמים היגייניים, לבין הגורמים למוטיבציה בעבודה - גורמים מניעים (ראו פירוט בתרשים למעלה).

ממחקריו הסיק הרצברג כי שביעות רצון וחוסר שביעות רצון בעבודה אינם שתי פנים של אותה מטבע, אלא אלה תופעות שונות הנוצרות ע"י גורמים שונים והמושפעות מצרכים שונים.

רק עבודה עם משמעות פנימית יכולה לגרום למוטיבציה אמיתית הגורמת לשביעות רצון בעבודה. מוטיבציה זו ניתן לחוש רק אם מתאפשר לאדם לעבוד בעיסוקים בעלי תוכן פנימי עשיר (מאתגרים, מזמיני אחריות, מגוונים)².

הישג מיוצג ע"י דחף להצטיין, למלא משימות מאתגרות ולהגיע למצוינות. הצורך של הפרט להתקדמות ולצמיחה מגביר אחריות. (ראו בתרשים את פירוט הגורמים).

בינינו לבין עצמנו:

אם שיפור בית ספר תלוי בעיקרו בשיפור ההוראה - מהן הפעולות שיש לבצע כדי להשיג את המטרה?

להלן נפרט מעט לגבי כל אחת מהתיאוריות.

1. תיאוריות המוטיבציה של צרכים

המושג המרכזי הוא **צורך**. צורך נוצר כשיש חוסר איזון בין מצב נפשי פנימי קיים לבין מצב רצוי. **הדחף** הוא הביטוי המעשי של הצורך.

מוטיבציה היא כוח או דחף הנוצר כאשר צרכים גופניים, נפשיים או חברתיים תובעים את סיפוקם. אך לא כל מוטיבציה מוליכה בהכרח ליוזמה, ולא כל יוזמה מובילה לתוצאות רצויות. נדרשים שילוב של כישרון, יכולת, מיומנות וכו'.

תיאוריות מפורסמות הרואות בצרכים כוח מניע הן :

א. **תורת הצרכים של מסלו** (1954, 1943): לאדם יש חמש קבוצות צרכים (ראו פירוט למעלה). קיים סדר הירארכי בהתעוררות הצרכים השונים ורק צורך שאיננו מסופק יכול להיות צורך מניע. רק משבאו על סיפוקם צרכים בדרגות הנמוכות, מתעוררים הצרכים האחרים כגורמים המפעילים את ההתנהגות.

ככל שסיפוקו הצרכים הפיזיים וצרכי הביטחון, תחלש עצמתם המניעה ויגבר כוחם המניע של צרכי ההשתייכות, ההכרה והמימוש העצמי.

התיאוריה השפיעה על עיצוב שיטות של תגמולים חומריים, חברתיים וצרכי הכרה ומימוש אישיים.

בינינו לבין עצמנו:

מה מבין הצרכים יכול בית הספר לספק לתלמידים? למורים ולעובדים האחרים?

ב. **תורת הצרכים של מקלילנד** (1961): מקלילנד הניח כי הפרט מפנים, בדרך

2 על זיהוי פוטנציאל התנהגה בתפקיד באמצעות ניתוח עיסוקים ראו בניתוח עיסוקים, ירחון 4 הממ"מים, גיליון מספר 21.

ד. **תורת המוטיבציה הפנימית:** מוטיבציה פנימית מתארת כוח מניע חיובי הגורם לתחושה טובה של שליטה, הגשמה והישג, בלא קשר לתוצאות מועילות אחרות לעובד או לארגון (בר-חיים, 2006).

בינינו לבין עצמנו:

מהן הפעולות שיכולות לתת מענה לצרכים אלה?

עשור (2005) מדבר על רצון להשקיע גם כשהדבר כרוך בקשיים, במחירים גבוהים ובאי הצלחות. הוא מזהה שבעה סוגי הנעה (ראו מיפוי למעלה) ומציע להעריך מוטיבציה באמצעות דיווחים מילוליים ומעקב אחר ביטויי התנהגות כמו: השקעת מאמץ, זמן, נוכחות, דיוק, התמדה, מאמץ למרות קושי, היענות לאתגר, עמידה בהתחייבויות.

לדעתו למוטיבציה שני ממדים מרכזיים:

1. עוצמה: הכוונה למידת הרצון להשקיע בפעילות הרלוונטית.
2. תחושת אוטונומיה: מתייחסת לקיום של בחירה ומשמעות בפעילות, הבנה והזדהות איתה.

המוטיבציה הפנימית מתפתחת כאשר הפרט מקבל מענה לצורך בביטחון ובשייכות ולתחושת היכולת והמימוש העצמי (עשור, 2005).

בינינו לבין עצמנו:

האם יהיה נכון לטעון כי בתוך אותו ארגון (כמו בית ספר) או בתוך אותה מסגרת (כמו כיתה) תהיה שונות בין האנשים בסוגי המוטיבציה שלהם? מדוע? איזה סוג מוטיבציה תשאפו לטפח? מדוע?

2. מוטיבציה כתהליך

התיאוריות מדגישות את התהליך

הקוגניטיבי המשפיע על רמת ההנעה של העובד ועל שביעות רצונו. ההנחה היא שהעובד מוכן להשקיע מאמץ אם הוא סבור שההשקעה כדאית לו ומשרתת אותו.

להחלטה זו הוא מגיע לאחר תהליך שכלתני של קבלת החלטות הכולל עיבוד מידע על מטרות העבודה, דרישות הביצוע, תגמולים צפויים וקשיים שעלולים להתעורר. תהליך השוואה חברתי זה מונע ע"י העניין שלנו בהוגנות ובשוויון.

התורות המצדדות בגישה זו הן:

א. **תורת הציפיות** (ורום, 1964): מוטיבציה נוצרת באמצעות ציפיותו של הפרט שהתנהגותו תביא לתוצאות מיוחלות, והערכתו את יכולתו להשיג את התוצאה. שלושה מרכיבים הקובעים את עוצמת הכוח המניע את הפרט להשקיע מאמץ: ציפייה, תכליתיות וערך.

הציפייה היא תפיסה סובייקטיבית של הפרט בדבר הסיכוי שלו להשיג מטרה משנית בעבודתו. **תכליתיות** היא תפיסה סובייקטיבית של הפרט בדבר הסיכוי שלו להשיג מטרה ראשית בעבודתו באמצעות השגת המטרה המשנית. **ערך** הוא החשיבות שמייחס אדם למטרה הראשית של הפעילות.

ב. **תורת המטרה** (לוק, 1968): **תיאוריה בפסיכולוגיה חברתית** לפיה הגברת המוטיבציה מוסברת באמצעות תהליכים של הצבת מטרות ועיצוב התנהגות מתאימה לצורך השגתן. ההנחה היא כי התנהגות ופעילות אנושית מכוונות בעיקר על-ידי תהליכי חשיבה מודעים (הכוונה עצמית). מוטיבציה היא מנגנון המקשר בין תודעה לבין פעולה תכליתית המכוונת להשגת מטרות מודעות ומוגדרות. סוגי מטרות היוצרות מוטיבציה הן: מטרות מידיות, מטרות ביניים ומטרות סופיות.

העקרונות היו:

- מתן חיזוק להגברת התנהגות רצויה
- הימנעות מחיזוק כדי להחליש התנהגות שאיננה רלוונטית
- חיזוק שלילי או הענשה כדי להכחיד התנהגות לא רצויה.
- הבסיס של התיאוריה הוא "חוק ההשפעה", לפיו החזרה או ההפסקה של התנהגות מותנית בתוצאות (חיוביות או שליליות).
- מנהלים** יכולים לטפח או לדכא מוטיבציה בעבודה באמצעות מדיניות תגמול (בר-חיים 2002).

בינינו לבין עצמנו:

האם שיטת התגמולים מתאימה לארגון כמו בית ספר? מדוע?

ב. **הגישה הפסיכו-דינאמית:** הפרט לומד על עצמו ועל הכוחות הפועלים בתוכו. האסטרטגיה הבסיסית היא להעלות מסרים מתוך הידע המודחק, מן הזיכרון הלא מודע, אל המודע כדי שהאדם יבין מהם הגורמים להתנהגותו.

ג. **הגישה הקוגניטיבית-חברתית:** בנדורה (1977) הראה כי תהליכי למידה בעבודה הינם בעיקר תהליכים פסיכו-חברתיים המושפעים מסביבתם ומהמצבים המסוימים שבהם מתרחשת הלמידה. "אדם לומד" הוא תהליך של נטילת אחריות ושליטה עצמית הנתון גם להשפעות הסביבה.

הוא ייחס משקל רב לגורמים אישיים (יכולת, ערכים, סגנון אישי). אלה אינם נענים באופן אוטומטי לתכתיבי הסביבה, אלא מסננים את תגובות הפרט לדרישות הסביבה באמצעות השפעה על תהליכי השיפוט ועל החלטות שהפרט מפעיל. סינון זה מסביר הבדלים בין אישיים בהנעה. לפי בנדורה, שני גורמים חשובים המשפיעים על התנהגות האדם הם:

ג. **תורת ההוגנות:** אדאמס (1963,1965) מסביר את המוטיבציה כתגובה ליחסי גומלין בין ביצוע לתגמולים, כתגובה לתחושת צדק או אי-צדק הכרוכה ביחסים אלה.

"הוגנות" מוסברת כהשוואת היחס בין השקעותיו של הפרט ותגמוליו כעובד לבין אלה של אחרים שעמם יש לו יחסי גומלין.

עובדים מושפעים מהתוצאות המצופות של התנהגותם ומהנעתם בעבודה, כלומר: מתפיסתם את הקשר בין מאמץ, לשכר לתגמול.

לא כל תוצר ייחשב כבעל ערך בעיני המורה ויהווה גורם מניע, לכן למרות הקשר בין מאמץ של המורים לצורך שלהם בשביעות רצון מביצועיהם בעבודה, יש לזהות מהו התוצר שמורים יעריכו, ויש לקשר בין התגמול לבין מה שהמורה מעריך ולוודא ששכר המורים ותנאי העסקתם לא ייתפסו כבלתי הוגנים.

בינינו לבין עצמנו:

האם, לדעתכם, "אופק חדש" מחזק בעיני המורים את הקשר בין המאמץ בעבודה לשכר ולתגמול עבורו?

3. תורות למידה

הגישות העיקריות העוסקות בלמידה של הפרט בארגון הן התיאוריה הקוגניטיבית-התנהגותית (ביהביוריסטית), התיאוריה הפסיכו-דינאמית והתיאוריה הקוגניטיבית חברתית.

א. **התיאוריה הקוגניטיבית-התנהגותית:** תיאוריה זו מבוססת על גירוי הגורם לתגובה (תורנדייק, 1911 אצל בר-חיים 2002). תגובה על הגירוי (חיזוק) היא מרכיב חשוב הקובע אם ההתנהגות (התגובה) תחזור על עצמה.

סקינר (1930 אצל Ololube, 2006) הרחיב את התפיסה ודיבר על התניה אופרנטית.

• **ויסות עצמי:** לאדם יש אפשרות לווסת את השפעת הסביבה החברתית עליו ולקבוע את הכיוון של התנהגותו לאור מטרות שהציג לעצמו. ההתנהגות היא תוצר של תהליכים חיצוניים (סביבה) ושל תהליכים פנימיים (הפרט). תוצאות השיפוט מעוררות תחושות של סיפוק או אכזבה, ואלה מניעות אותו לחזור על התנהגותו או להימנע ממנה.

• **מסוגלות עצמית:** עוסקת בידיעה שהאדם אכן מסוגל לבצע מטלה מסוימת. האדם מאמין ביכולתו להתמודד. מסוגלות עצמית גבוהה גוררת השקעת מאמצים גבוהה לשם השגת מטרה, ולהיפך³.

טוקמן (Tuckman, 1999) מציג מודל משולש של הגורמים המביאים להישגים לימודיים:

עמדות - דימוי עצמי באשר לכישורים וליכולות. דעתו של הפרט באשר ליכולותיו משפיעה באופן ניכר על ההנעה שלו ועל ביצועיו.

רצון - להשיג את היעד. רצון ללמוד הוא גורם חיוני בהשגת תוצאות גבוהות.

אסטרטגיה - או טכניקה שמפעילים כדי להגיע ליעד. אסטרטגיה היא אמצעי חיוני המקשר בין יכולת ומוטיבציה להצלחה.

טוקמן מציין כי הישגים לימודיים הם תוצאה של שילוב בין יכולת התלמיד לרצונו או למוטיבציה שלו להגיע לתוצאה. כדי למדוד מוטיבציה עשה טוקמן שימוש במושג **מידת המעורבות**. המעורבות משקפת את כמות המאמצים שמשקיע התלמיד, את החשיבות שהוא מייחס לנושא המתבטאת באימוץ מגוון אסטרטגיות למידה.

בינינו לבין עצמנו:

האם ניתן לעשות העברה מהידע בתיאוריות הלמידה וההנעה ללמידה לעולם העבודה? כיצד?

תורות ההנעה שנסקרו כאן רואות במוטיבציה משאב אנושי היוצא מן הכוח אל הפועל בהתקיים תנאים ותהליכים מסוימים והדורש תחזוקה מתמדת. במקומות עבודה משתמשים בשילובים שונים של אסטרטגיות מוטיבציה שונות המבוססות על תיאוריות ההנעה השונות.

בינינו לבין עצמנו:

באיזו אסטרטגיה אתם משתמשים? מדוע?

הקשר בין המוטיבציה של המורים והתנהגותם לבין תפקוד התלמידים

במחקרים שונים נמצא קשר בין סביבת העבודה של המורים, התנהגויותיהם וההנעה שלהם בעבודה לבין התנהגויות התלמידים והנעתם בלמידה, ולהיפך. ממצאי המחקר העיקריים הם:

א. סביבת עבודה וסביבת למידה המעודדות אוטונומיה (לעומת סביבת עבודה המאופיינת בשליטה) נוטות לחזק מוטיבציה פנימית ומכוונות עצמית. התלמידים מפתחים רמות גבוהות יותר של מוטיבציה ומכוונות עצמית ללמידה כאשר המורים תומכים יותר באוטונומיה של התלמידים ומפעילים פחות שליטה עליהם. ואולם ככל שמורה חווה יותר לחץ מלמעלה (לעמוד בתכנית הלימודים ובהישגים הנדרשים), ולחץ מלמטה (כשהמורה תופס את התלמידים כבעלי מכוונות עצמית נמוכה) - למורה יש פחות מוטיבציה בהוראה והוא בעל

3 ראו בירחון "4 הממיי"ם", גיליון מספר 5, "יתקצר של מחקר על השפעת תכנית הלימודים על פיתוח אחריות אישית ללמידה ומסגרת החינוך (רב-גילית) על קידום משתנים אישיותיים והישגים של תלמידים".

הוא מעיד כי המכנה המשותף בין המורים שהשפיעו עליו היה ההתלהבות בנוגע לעבודה ולנושאים שלימדו. למורים הייתה מוטיבציה גבוהה שהקרינה על התלמידים.

יתר על כן, לדעת הרמר (Harmer, 2001) גורמים רבים משפיעים על המוטיבציה של תלמידים ללמוד (כגון: יחס החברה, אחרים משמעותיים ובני חברת השווים ללמידה בכלל ולמקצוע הנלמד בפרט), ואולם הגורם החשוב ביותר הוא הכיתה עצמה, וזה כולל את המורה, תלמידים אחרים ושיטת ההוראה-למידה. "מובן כי תלמידים לא יונעו על ידי מורה שאותו אינם אוהבים או אינם מכבדים. מוטיבציה יכולה להתפשט כמו אש בכיתה עם אקלים חיובי. ואולם אווירה שלילית עשויה לדכא מוטיבציה של כיתה שלמה", מציין הרמר.

1. קשר בין המוטיבציה של המורה/המנחה למוטיבציה של תלמידים: נמצא כי היקף הנשירה של סטודנטים ותלמידים מקורסים בלמידה מרחוק הגיע לממדים של 30% - 50%. אחד הגורמים המרכזיים לכישלון של קורסים מתוקשבים הוא המורה או המנחה חסר המוטיבציה (סלנט, 2004). תלמידים חסרי מוטיבציה עלולים לגרום למורים לתחושה של חוסר מסוגלות, וכתוצאה מכך המורים ייטו לתמוך פחות בתלמידים חסרי מכוונות עצמית פנימית וירצו להשקיע בהם פחות (Ofoegbu, 2004).

2. במחקר על עבודת המורים בניגריה שנערך על ידי אוניברסיטת הלסינקי עבור UNESCO נמצא כי המוטיבציה בהוראה משפיעה על התנהגות המורה. מורים בעלי מוטיבציה גבוהה יכולים ליצור בכיתה אקלים חברתי, פסיכולוגי ופיזי טוב יותר. הם יכולים לעשות אינטגרציה של ידע מקצועי, ידע תוכן בתחום הדעת, ידע

מכוונות עצמית נמוכה יותר. בהמשך הוא מפעיל יותר שליטה ותהליכי דיכוי על התלמידים (Pelletier ואח', 2002). יתר על כן, החוקרים מצאו כי מורים שחשו לחץ גדול להציג הישגים גבוהים של תלמידיהם, הפעילו יותר שליטה והיו פחות אפקטיביים בהוראה לעומת מורים שנתבקשו לסייע לתלמידיהם.

3. ניתן לציין מעגל סגור של ציפיות המגשימות את עצמן: כשהממונה תופס את הכפיף כבעל מוטיבציה פנימית, הוא מאפשר לו אוטונומיה ויהיה בעל גישה חיובית יותר כלפיו. בכך מתחזקות המוטיבציה הפנימית ותחושת המסוגלות העצמית של העובד, ולהיפך.

ככל שהמורים חווים פחות לחץ בעבודה וככל שהם תופסים את תלמידיהם כבעלי מכוונות עצמית גבוהה יותר ללמידה, כך המורים רואים את עצמם כבעלי מכוונות עצמית גבוהה יותר בעבודה; וככל שהמורים מגדירים את עצמם כבעלי מכוונות עצמית גבוהה יותר בעבודה, כך הם תומכים יותר באוטונומיה של התלמידים (Pelletier ואח', 2002).

4. דיסי (Deci, 1997) אצל Pelletier ואח' (2002) מצא במחקרו כי המשתתפים אשר למדו מיומנות אצל מורים בעלי מוטיבציה חיצונית, דיווחו על עניין מועט יותר בלמידה והנאה מעטה יותר בביצוע משימות בהשוואה לתלמידים שלמדו אצל מורים בעלי מוטיבציה פנימית.

5. (Peck, Fox, Morston 1977) אצל (Bishay, 1996) מצאו קשר בין המוטיבציה של מורים להערכה העצמית של התלמידים.

6. המורים מהווים מודל לחיקוי. בודן (Budden, 2009) סבור שיש קשר בין מוטיבציה גבוהה להוראה של המורים לבין מוטיבציה גבוהה ללמידה של התלמידים.

דידקטי, ידע בין אישי ותוך אישי. המחקר מצוין כי מוטיבציה בעבודה של מורים היא גורם מרכזי לאפקטיביות בכיתה ולשיפור הישגים בבית הספר ויש לה השפעה על הרצון שלהם להשתתף בתהליך החינוך וקידומו (Ofogbu,2004).

ת. כשם שאקלים כיתה הוא גורם חשוב בהנעת תלמידים (Harmer, 2001), אקלים כיתה הוא גורם חשוב גם בהנעה של מורים. אם המורה חווה את הכיתה כמקום בריא, בטוח, נעים, עם משאבים תומכים בלמידה, הוא יגלה יותר הנעה בעבודה (Ofogbu,2004).

מוטיבציה בעבודה ובלמידה: הקשר בין סביבת העבודה, תפיסות המורים, המוטיבציה שלהם בעבודה ותפקודם למוטיבציה של התלמידים בלמידה ותפקודם

התלמידים		המורה			
התנהגויות ותפקוד	תפיסות התלמיד	התנהגויות ותפקוד	תפיסות המורה	ההיבט	סביבת העבודה
מכוונות עצמית נמוכה הישגים בלתי מספקים	←	הפעלת שליטה אפקטיביות נמוכה	לחץ רב	לחץ בעבודה	פיקוח מנהל תלמידים הורים
			חסרי מכוונות עצמית ללמידה	מכוונות עצמית של התלמידים	
		תחושת חוסר מסוגלות הימנעות מסיוע לתלמידים	חסרי מוטיבציה	מוטיבציה של תלמידים	
מוטיבציה גבוהה והתלהבות שיפור הישגים חברתי ולימוד חיובי	מקום בטוח ונעים חיבה למורה	מוטיבציה גבוהה	מקום נעים ובטוח	אקלים כיתה	
תחושת מסוגלות עצמית גבוהה והתלהבות	←	מוטיבציה גבוהה והתלהבות			הערכה, השתייכות, 'עבודה משמעותית ומגוונת, אוטונומיה, בביצוע מטלות, השתתפות בעבודת צוות, שכר הוגן, התפתחות מקצועית, משוב

ניהול בית הספר והמוטיבציה של המורים

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

א. גישה הרואה **זהות בין מנהיגות לבין מוטיבציה של עובדים**. לנדסברג (2005) סבור כי מוטיבציה קשורה באופן הדוק בשלושת הממדים של המנהיגות:

חזון X השראה X כוח מניע = מנהיגות.
יתר על כן, לדעת לנדסברג יש קשר הדוק בין מוטיבציה לעצמך לבין מוטיבציה לאחרים. לדעתו, כדי להוביל אחרים, על המנהל להניע אותם. כדי להניע אחרים, עליו קודם כל להניע את עצמו. לפי לנדסברג (2005), טיפוח מוטיבציה בארגון הוא תהליך החוזר על עצמו בצורה מחזורית (מעגל החיוניות) וכולל אמונה במטרה (חזון), נקיטה בפעולה, ידיעה על תוצאות ועל מכשולים ומשוב. בליבו של המעגל נמצא המנהל שתפקידו להחדיר מוטיבציה בעצמו ובאחרים. המיומנות, האמונות, האומנות וההרגל של טיפוח מוטיבציה בעצמו ובאחרים הם סימן ההיכר של מנהיג.

בינינו לבין עצמנו:

בדקו את עצמכם, מה מידת המוטיבציה שלכם כמנהלים?

ב. גישה לפיה **אנשים הם יצורים יצרניים ויצירתיים מטבעם**⁴ והעבודה היא צורך אנושי ואמצעי לעידון דחפים, ולא נטל הדורש דרבון באמצעים מתוחכמים כאלה ואחרים.⁵ על תפיסה זו מבוססת גישת החוזקות (בקניגהם וקליפטון, 2001)⁶ לפיה כדי שאנשים יממשו את היכולות שלהם, על המנהל לסייע להם לבצע 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. "מנהלים צריכים להתרכז באותן פעולות אשר יסייעו לאנשי הצוות שלהם לממש את עצמם ולהיות שבעי רצון...[ואז] לא יהיה שום צורך להניע את העובדים..."⁷, אומרת שלו (2008).

ג. **תיאורית X ו-Y** (McGregor), אצל

בר-חיים, (1988)

לפי התיאוריה עמדות של מנהלים כלפי עובדיהם קובעות את התנהגותם של העובדים ואת אופן התייחסותם של המנהלים כלפיהם. יחס מנהלים כלפי עובדיהם מושפע מהתיאוריה בדבר טבע האדם. יש שתי תיאוריות: תיאורית ה-X ותיאורית ה-Y.

תיאורית ה-X מניחה שהאדם נמנע מאחריות, הוא דוחה את עבודתו ונמנע ממנה.

תיאורית ה-Y מניחה שאנשים מונעים מעצמם ומחויבים כלפי עבודתם.

4 גישה מרקסיסטית (בר-חיים, 2003).

5 פרויד (בר-חיים, 2003).

6 על גישות החוזקות ראו בירחון 4 הממיימים, גיליון מספר 8.

תיאוריות מוטיבציה והשכלות על עבודת הניהול

מנהל מניע	עקרונות	הנחות יסוד	תיאוריות	
מנהל ישתמש בעיצוב שיטות של תגמולים חומריים, חברתיים ותגמולים לצורכי הכרה ומימוש אישיים.	מוטיבציה מביאה להתנהגות המספקת את הצורך שהתעורר ומחזירה את האיזון שהופר. רק צורך שאיננו מסופק יכול להיות צורך מניע.	מוטיבציה היא דחף הנוצר כשצרכים גופניים, נפשיים או חברתיים תובעים את סיפוקם.	סולם הצרכים	ממוקדות תוכן
מנהל יקדיש מאמץ ליצירת יחסים ידידותיים בצוות ולטיפוח יכולות אישיות והעצמה אישית של המורים.	הפרט מפנים צרכים שמגדירה המסגרת התרבותית שבה הוא חי.	הסביבה מעודדת למידה של צרכים.	צרכים	
בנוסף לתנאי עבודה נוחים והוגנים, יטיל המנהל משימות מאתגרות המאפשרות להגיע למצוינות, אחריות ואוטונומיה, יטפח עבודת צוות, יחסים בין אישיים ותחושות שייכות וכבוד הדדי.	מתן אפשרות לעבוד בעיסוקים מאתגרים, מגוונים ומזמיני אחריות.	רק עבודה עם משמעות פנימית יכולה לגרום למוטיבציה בעבודה.	תורת הגורמים	
מנהל יאפשר מתן הזדמנויות לבחירה ולביטוי עצמי.	מוטיבציה מובילה לתחושה של שליטה, הגשמה והישג.	מוטיבציה פנימית היא כוח מניע.	תיאורית המוטיבציה הפנימית	ממוקדות תהליך
מנהל יקדיש זמן לבירור הקשר בין מאמץ - תוצר - תגמול.	העובד מונע לאחר תהליך שכלתני של קבלת החלטות.	השקעת מאמץ הינה מתוך כדאיות ושירות עצמי.	המוטיבציה כתהליך	
מנהל יכול לטפח או לדכא התנהגות באמצעות תגמול.	גירוי גורם לתגובה.	חיזוק יכול להגביר התנהגות רצויה.	תיאוריה קוגניטיבית	תיאוריות למידה
מנהל יעודד חקירה של תהליכים אישיים - פנימיים	ניתן להעלות מסרים מן הלא מודע למודע כדי להבין גורמי התנהגות.	הפרט לומד על עצמו ועל הכוחות הפועלים בתוכו.	פסיכו-דינאמית	
מנהל יטפח מסוגלות עצמית, גורמים אישיים ומעורבות חברתית.	תהליכי למידה הם לא רק קוגניטיביים, אלא מושפעים גם מהסביבה. למידת הפרט כרוכה באחריות, בשליטה עצמית ובהשפעת הסביבה	קיימים יחסי גומלין בין גורמי התנהגות לבין גורמי סביבה.	קוגניטיבית-חברתית	

בינינו לבין עצמנו:

כיצד אתם פועלים למען עצמכם כמנהיגים בארגון?

דרכים לטיפוח המוטיבציה של המורים בעבודה

לדעת אוונס (Evans, 1998), מורים מונעים על ידי אידיאלים מקצועיים ותשוקה לשביעות רצון במימושם, ולא רק על ידי תמריצים כספיים. המחויבות להוראה ולמקום העבודה מחוזקת ע"י תגמולים פסיכולוגיים (הערכה למסוגלות בהוראה), עבודה משמעותית מגוונת, אוטונומיה בביצוע מטלות, השתתפות בקבלת החלטות, משוב חיובי, שיתוף בצוות, תמיכת ההנהלה, עומס סביר בעבודה, משאבים הולמים, שחרור והזדמנויות למידה המספקות אתגר והצלחה.

לעומת זאת, תמריצים חיצוניים בלבד כמו שכר מיוחד או פרסום למורה אינם תורמים לשביעות רצון בעבודה ולאפקטיביות של המורים שנחקרו (Bishey, 1996).

לכן על המנהלים

- ליצור תנאים מיטביים שיאפשרו למורים ללמוד ולהתפתח
- לפתח חזון משותף וייחודיות וליצור "גאוות יחידה"
- לעודד את המורים לנסות רעיונות חדשים ולעזור להם לממש אותם בהצלחה
- להגיש תמיכה והכוונה למורים בביצוע משימות (בעת הצורך)
- לאפשר מעורבות של העובדים בקבלת החלטות ובניהול
- לתת משוב מקדם ולבטא הכרה בעבודה המבוצעת

- לעודד עצמאות ואוטונומיה בעבודה
- להציב אתגר בעבודה
- לאפשר לעובדים לצאת מהשגרה ולגוון בדרכים חדשות
- לעצב סביבת עבודה התומכת בהוראה-למידה
- להעניק יחס אישי ותשומת לב
- לעודד צפיית עמיתים לצורך למידה
- לפרסם פעולות מוצלחות
- לטפח תהליכי הערכה עצמית על העבודה לקידום המקצועיות
- לדאוג להתפתחות המקצועית של העובדים
- להקים צוותי תמיכה, חשיבה ומשימה
- להתעניין בעובדים כאנשים (ולא רק כעובדים)
- לטפח את הארגון כמערכת חברתית (באמצעות חגיגת אירועים בלתי רשמיים משותפים, שליחת כרטיסי ברכה וציון אירועים אישיים)
- להעמיד ציוד וחומרים לביצוע העבודה
- לקיים שיחות אישיות
- לאפשר לעובדים לתרום מהידע ומהניסיון שלהם ומרעיונותיהם בישיבות, במפגשי חדר המורים ובהתכנסויות
- לטפח ועד מורים פעיל
- לפעול בצורה מקצועית ואתית
- לפתח מיומנויות רגשיות אצל המורים ולעודד קשר רגשי שלהם עם התלמידים
- לבטא הערכה לידע המעשי של המורים בעבודה ולניסיונם
- חשיבות מיוחדת נודעת לעידוד רפלקציה בעבודה ולסיוע למורים להיות מודעים לגורמים המניעים אותם בעבודתם ולגורמים הבולמים את ההנעה שלהם בעבודה (כמו

תחושות המסוגלות שלהם והאופן שבו הם חווים את תלמידיהם ואת מקום העבודה).

בינינו לבין עצמנו:

התוכלו לזהות על בסיס איזו תיאוריה של מוטיבציה נובעת כל פעולה מומלצת?

סיכומו של דבר

מוטיבציה היא גורם רב חשיבות בעבודה ובלמידה. בבית הספר ניתן לזהות קשר בין המוטיבציה של המנהל בעבודה, בין המוטיבציה של המורים בעבודה ובין המוטיבציה של התלמידים בלמידה. רמת מוטיבציה גבוהה של המנהל והתלהבותו בעבודה, רמת אמון גבוהה שלו במסוגלות של המורים (תיאורית Y) ופעולות והתנהגויות מחזקות - כל אלה עשויים להעלות את רמת המוטיבציה של המורים בעבודה. תפיסת המורים את סביבת העבודה כמעודדת אוטונומיה וכמאתגרת, תפיסתם את המנהל כבעל מוטיבציה גבוהה בעבודה, תחושות חיוביות שלהם בנוגע לאקלים הכיתה,

חוויות הצלחה של המורים עם תלמידיהם, רמת אמון גבוהה שלהם במסוגלות של התלמידים - כל אלה עשויים להעלות את רמת המוטיבציה שלהם בעבודה ואת רמת האפקטיביות המקצועית שלהם. תפיסת התלמידים בהתייחס לרמת המוטיבציה של המורים והתלהבותם, תחושות התלמידים בהתייחס לרמת האמון של המורים במסוגלות התלמידים ובמוטיבציה שלהם ללמידה ותחושות החיבה של התלמידים למורה, לאקלים הכיתה ולשיטות ההוראה - כל אלה משפיעים על רמת המוטיבציה ללמידה של התלמידים, ולהיפך.

נוכל לתאר את הקשר בין ההנעה של המנהל בעבודה והתנהגותו כך:

מנהל ← **מורים** → **תלמידים**

בינינו לבין עצמנו: מה משתמע מהמידע המובא בזאת לגבי תפקיד המנהל בהעלאת המוטיבציה של התלמידים ללמידה והישגיהם בלימודים? האם יהיה נכון לטעון לקשר גם בין המוטיבציה של המנהל בעבודה למוטיבציה של התלמידים בלמידה ולהיפך? מדוע?

מקורות

- Adams, L.S. (1963). **Toward an understanding of inequity**. Journal of Abnormal Social Psychology, 67, 422-436.
- Adams, L.S. (1965). **Inequity in Social exchange**. In L. Berkowitz (ed), Advances in experimental social psychology, New-York: Academic Press.
- Bandura, A.C. (1977). Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84. pp. 91-215.
- Budden, J. (2009). **Motivation - The Teacher**. www.britishcouncil.org/languageassistant-tips-teacher-motivation.htm
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. Journal of Undergraduate Science. Vol. 3. pp. 54-147
- Dornyei, Z. (2001), **Motivation Strategies in the Language Classroom**, Cambridge University Press.
- Evans, L. (1998). Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation. London: Paul Chapman.
- Harmer, J. (2001). The practice of English Language Teaching. Publisher: Pearson PTR.
- בקניגהם, מ', וקליפטון, ד', א' (2002). **עכשיו - גלה את חוזקותיך**. תל-אביב: מטר.
- בר-חיים, א' (2002). **התנהגות ארגונית**, כרך א', יחידה 4, עמ' 191 - 245, האוניברסיטה הפתוחה.
- בר-חיים, א', (1988). **ניהול משאבי אנוש**. האוניברסיטה הפתוחה.
- וגנר, ע', ומנור, א' (2001). **ירחון משאבי-אנוש**, גיליון 168, דצמבר 2001.
- כהן, א' ופרידמן, ד' (2009). **למידה: התניה אופרנטית - מבוא**, מטי"ח: בית הספר הווירטואלי.
- לנדסברג, מ' (2003). **הטאו של המוטיבציה**, הוצאת וויד בע"מ.
- סלט, ע' (2004). גורמי ההנעה של תלמידים ומורים במערכות למידה מרחוק. מסייע. <http://portal.macam.ac.il/ArticlePage.asp?id=47&referer=useJsHistoryBack>
- עשור, א' (2005). **טיפוח מוטיבציה פנימית ללמידה בבית-הספר**, אאוריקה 20.
- עשור, א' (תשנ"ו). **צמיחה וקמילה אישית בבית-הספר: ניתוח מוטיבציוני בתוך דנילוב: תכנון מדיניות החינוך: ניירות עמדה תשנ"ו**. ירושלים: משרד החינוך.
- שלו, נ' (2008). **חמשת המיתוסים לניהול עובדים**. www.nsg-consulting.com/siteFiles/1/37/4340.asp
- מוטיבציה ללמידה**. (2001), עלון מס' 20, מכון ברנקו וייס ומשרד החינוך.

Pelletier, L.G., Seguin-Levesque, C. & Legault, L. (2002). **Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers motivation and teaching behaviors.** Journal of Educational Psychology, 94(1), 186-196.

Robbins, S.P. (2000). Essentials of organizational behavior (6th ed.). Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.

Stteers, R.M. & Porter, L.W. (Eds.). (1987). **Motivation and work behavior.** (4th ed.) New-York: McGraw-Hill.

Thomas, I. (1984). **Motivating teachers for Excellence.** ERIC Clearinghouse on Educational Management: ERIC Digest, Number Six.

Tuckman, B. W. (1999). A Tripartite Model of Motivation for Achievement: Attitude/Drive/Strategy. <http://all.successcenter.ohio-state.edu/all-tour/apa99paper.htm>

Vroom, V.H. (1964). **Work and Motivation.** New York: Wiley.

Herzberg, F. (1966). **Work and the Nature of man.** Cleveland: World Pub. Co.

Leonard, N.H., Beauvais, L.L. & Schall, R.W. (1999). **Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes.** Human Relations, 52(8), 969-98.

Locke, E.A. (1968). **Toward a theory of Task motivation and incentives.** Organizational Behavior and Human Performance, 3, 57-189.

Maslow, A.H. (1943). **A theory of human Motivation.** Psychological Review, 50, 370-396.

Maslow, A.H. (1954). **Motivation and Personality.** New-York: Harper and Row.

McClelland, D.C. (1961). **The Achieving society.** Priceton N.J. Van Nostrand.

Ololube. N. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness and assessment. University of Helsinki. Finland.

Ofoegbu, F.I. (2004). Teacher motivation: a factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria. FindArticles. Colledge Student Journal. March.