



המסלול האקדמי  
המכללה למינהל

קתדרת מחקר לפסיכולוגיה חיובית וחוסן נפשי  
יחידת המחקר  
ביה"ס למינהל עסקים



הרשת הטכנולוגית-מדעית המובילה בישראל  
מכללת ותי-ספר לטכנולוגיה מחקרית אלמנטרית

המכון לפסיכולוגיה חיובית בחינוך  
המרכז לכישורי למידה  
המינהל למחקר ופיתוח ולהכשרה

## פסיכולוגיה חיובית בכיתת הלימוד:

טיפול תחושת רווחה, מסוגלות עצמית וקשרים חיוביים  
עם בית הספר לטיפול חוסן ושגשוג אישי ומערכת

*יעל ישראל-כהן, חן אוחנה, יהודית קסורלה, חגית נברו, אורן קפלן*

ליצירת קשר: פרופ' אורן קפלן, 054-8181849  
[okaplan@colman.ac.il](mailto:okaplan@colman.ac.il)



Depression is a common mental disorder that presents with depressed mood, loss of interest or pleasure, feelings of guilt or low self-worth, disturbed sleep or appetite, low energy, and poor concentration. These problems can become chronic or recurrent and lead to substantial impairments in an individual's ability to take care of his or her everyday responsibilities. At its worst, depression can lead to suicide, a tragic fatality associated with the loss of about 1 Million lives every year. Depression is the leading cause of disability as measured by YLDs (Years Lived with Disability) and the 4th leading contributor to the global burden of disease (DALYs) in 2000. **By the year 2020, depression is projected to reach 2nd place of the ranking of DALYs** (Disability Adjusted Life Years - The sum of years of potential life lost due to premature mortality and the years of productive life lost due to disability), and **by the year 2030 to the 1st**, calculated for all ages, both sexes. **Today, depression is already the 2nd cause of DALYs in the age category 15-44 years for both sexes combined.**

כרבע מהיעדרויות עובדים במקומות עבודה נובעות מדיכאון

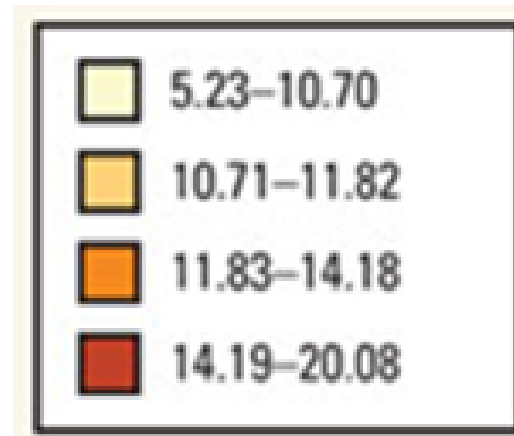
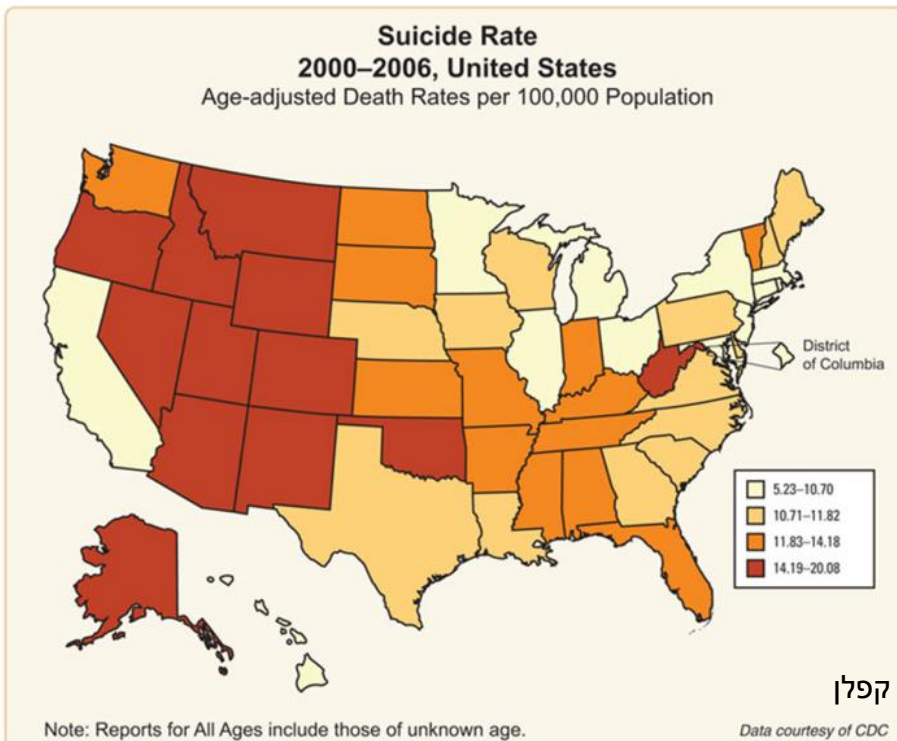
עלות הדיכאון לשוק האמריקאי כ-19 מיליארד דולר בשנה (לישראל כ-3 מיליארד שקלים)

שווי חיסכון למעביד עבור תוכניות מניעה במקומות עבודה בארצות הברית: 100 מיליון דולר בשנה

Among all Americans, 36.2 million people (11.5%) paid for mental health services totaling \$57.5 billion in 2006.

Depression would result in a cumulative savings to employers of \$2,898 per 1,000 workers over 5 years = 2.898\$ per person X 154,500,000 (US labor force, 2009) = Approx. 448,000,000 US\$ / 5 = 100,000,000 US\$ per year

[Philip Wang & Ronald Kessler, Harvard University (2006) Archives of General Psychiatry]



פרופ' אורן קפלן

# Positive Psychology – Prof. Martin Seligman

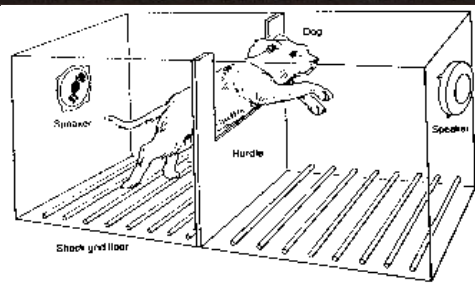


## נשיאי ה-APA

- 2002 Philip G. Zimbardo
- 1998 Martin E.P. Seligman
- 1974 Albert Bandura
- 1968 A. H. Maslow
- 1963 Charles E. Osgood
- 1958 H. F. Harlow
- 1949 Ernest R. Hilgard
- 1947 Carl R. Rogers
- 1939 Gordon Willard Allport
- 1912 Edward Lee Thorndike
- 1904 William James



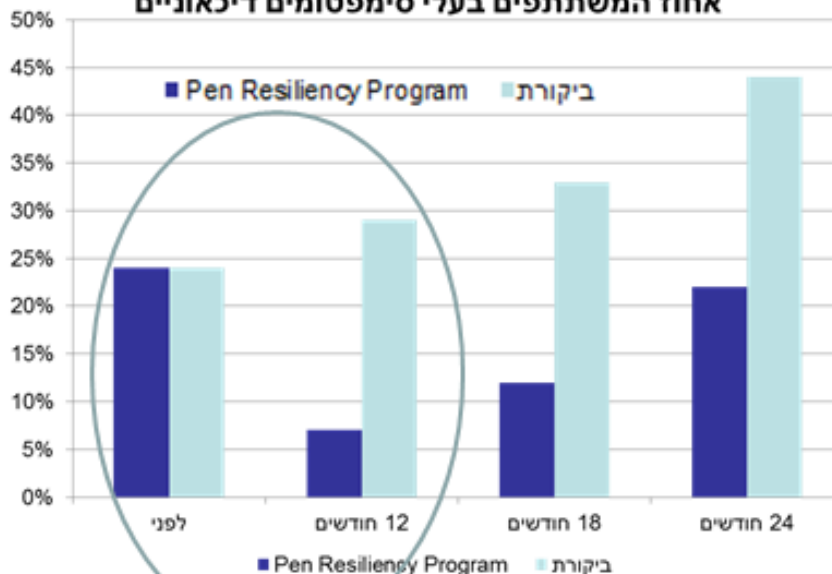
Martin E. P. Seligman  
David L. Rosenhan  
**ABNORMALITY**



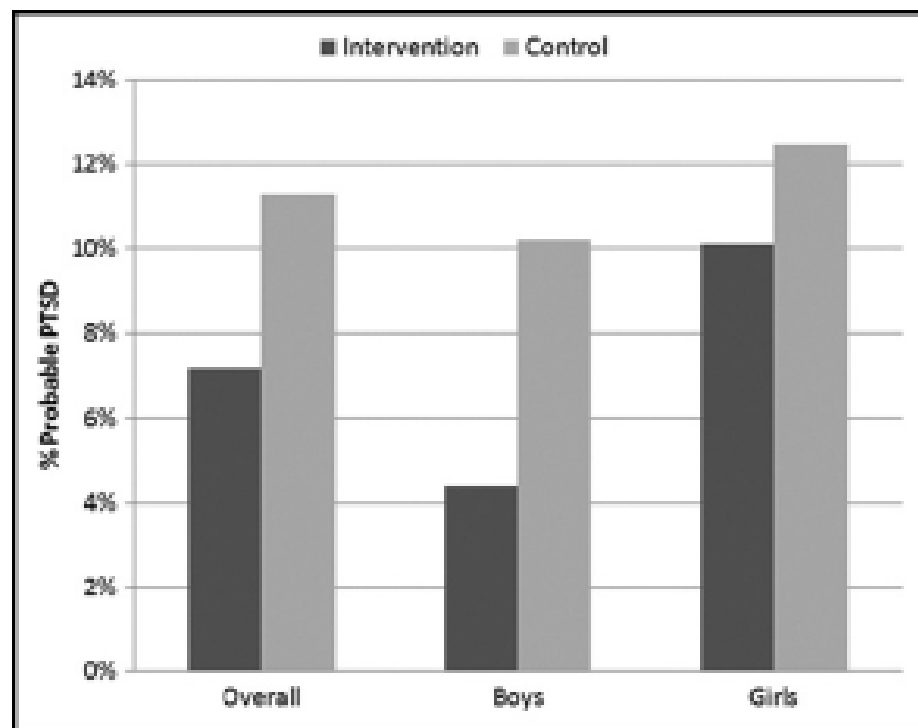


# יש מקום לאופטימיות: ממצאי תוכנית התערבות

אחוז המשתתפים בעלי סימפטומים דיכאוניים



Seligman M., R. Ernst, J. Gillham, K. Reivich & M. Linkins. 2009. Positive education: positive psychology and classroom interventions. Oxford Review of Education Vol. 35, No. 3, pp. 293-311

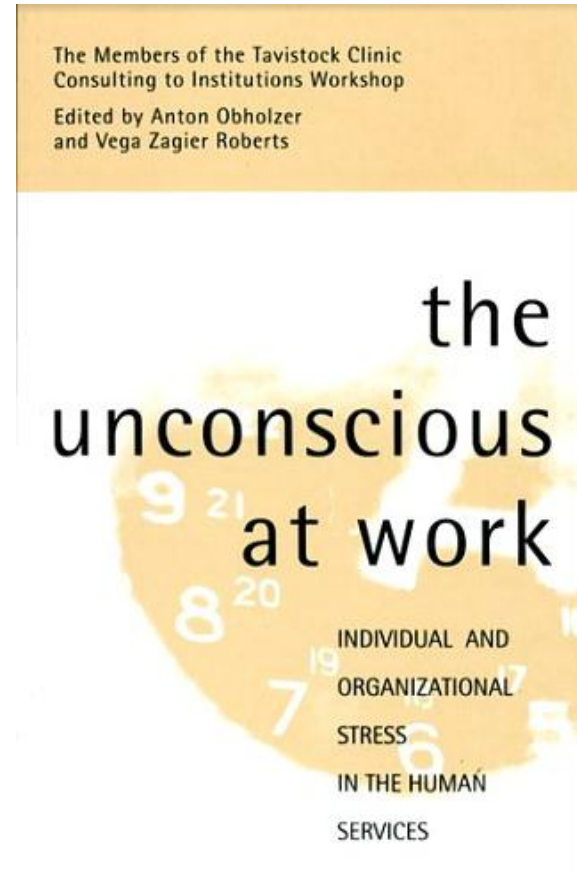


JOURNAL OF THE AMERICAN ACADEMY OF CHILD & ADOLESCENT PSYCHIATRY  
VOLUME 50 NUMBER 4 APRIL 2011

# חוסן... "ארגוני" ?

אנלוגיה  
או  
מציאות?

חוסן ארגוני  
לא-מודע ארגוני  
חוסן לאומי  
תרבות ארגונית  
אקלים ארגוני  
תהליך ארגוני  
דינמיקה קבוצתית  
תהליכי גומלין  
תחרות  
גיבוש  
ליכודות





# "נוכחות חובה" – אחריות אישית או מרקם חברתי?

שיטת ההוראה:

הרצאה ודיונים בכיתה.

## תנאים לעמידה בדרישות הקורס:

פרוט המרכיב

סימולציה להצעת מחקר ומבחן בית

נוכחות מלאה בשיעורים.

אחוז בציון הסופי  
100%

5.6:1

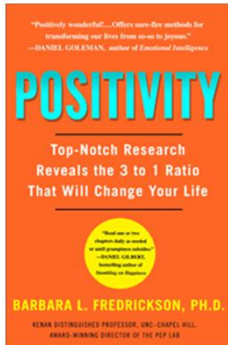
3:1

2.8:1

יחס חיוביות

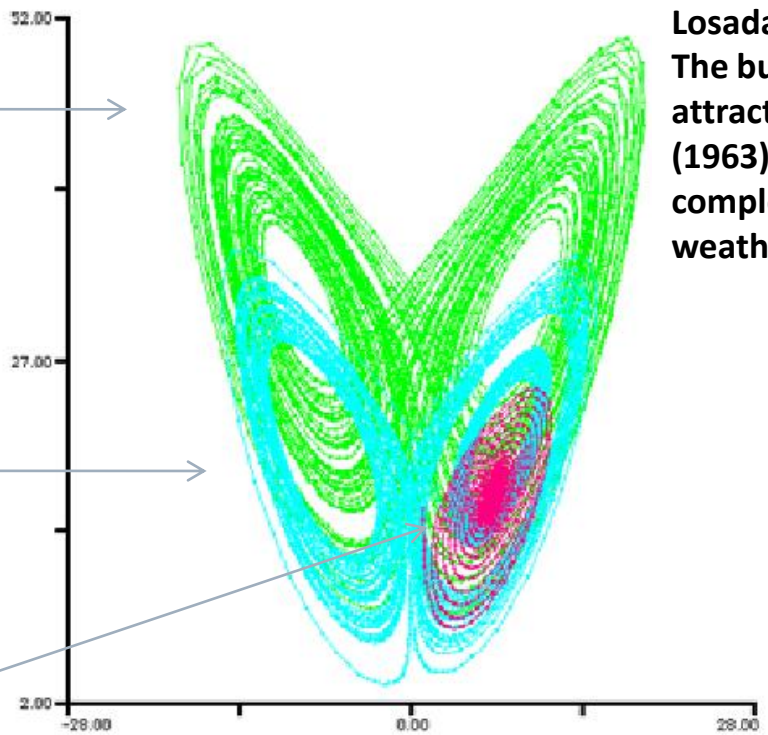
מודל הבנייה וההרחבה  
Broaden-and-Build Model  
Barbara Fredrickson

פתיחות, שגשוג, יצירתיות,  
ביצוע, תפוקה, אושר,



## The Complex Dynamics of Three Types of Business Teams

Losada's (1999) model  
 The butterfly-shaped chaotic attractor of the Lorenz system (1963) to represent the complex dynamics underlying weather forecasting.



צוותים עם יחס ממוצע 5.6 תפקוד מצטיין.

Emotional Space

צוותים עם יחס ממוצע 1.8 תפקוד נורמטיבי.

כניסה למצוקה, ירידה משמעותית ביחס: התוצאה, אובדן גמישות, חוסר יכולת לשאול שאלות, הישרדות

Asking Questions פתיחות: שאלות

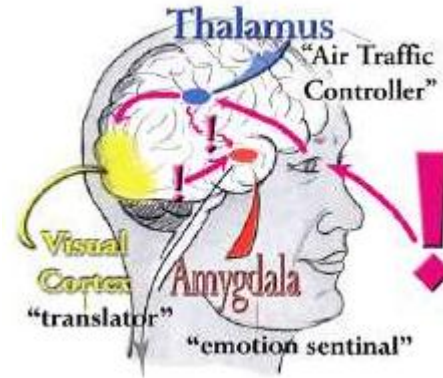
Advocating One's Own Viewpoint עמידה על דעתי והידע שלי

$P/N = (E - i)b^{-1}$ , where  $E$  is emotional space (the Y axis)  
 $P/N=1 \rightarrow E=18.66$



# "Amygdala hijack"

## Daniel Goleman (1996) Emotional Intelligence



**TABLE OF SCALED SCORE EQUIVALENTS\***

Scaled Score	RAW SCORE												Scaled Score
	VERBAL TESTS						PERFORMANCE TESTS						
	Information	Digit Span	Vocabulary	Arithmetic	Comprehension	Similarities	Picture Completion	Picture Arrangement	Block Design	Object Assembly	Digit Symbol		
19	—	28	70	—	—	—	—	51	—	93	19		
18	29	27	69	—	—	—	—	—	41	91-92	18		
17	—	26	68	19	—	—	20	20	—	89-90	17		
16	28	25	66-67	—	30	27	—	49	40	84-88	16		
15	27	24	65	18	29	26	—	47-48	39	79-83	15		
14	26	22-23	63-64	17	27-28	25	19	46	38	75-78	14		
13	25	20-21	60-62	16	26	24	—	42-43	37	70-74	13		
12	23-24	18-19	55-59	15	25	23	18	38-41	35-36	66-69	12		
11	22	17	52-54	13-14	23-24	22	17	15-16	35-37	62-65	11		
10	19-21	15-16	47-51	12	21-22	20-21	16	14	31-34	32-33	57-61	10	
9	17-18	14	43-46	11	19-20	18-19	15	13	27-30	30-31	53-56	9	
8	15-16	12-13	37-42	10	17-18	16-17	14	11-12	23-26	28-29	48-52	8	
7	13-14	11	29-36	8-9	14-16	14-15	13	8-10	20-22	24-27	44-47	7	
6	9-12	9-10	20-28	6-7	11-13	11-13	11-12	5-7	17-18	21-23	37-43	6	
5	6-8	8	14-19	5	8-10	7-10	8-10	3-4	8-13	16-20	30-36	5	
4	5	7	11-13	4	6-7	5-6	5-7	2	3-7	13-15	23-29	4	
3	4	6	9-10	3	4-5	2-4	3-4	—	2	9-12	16-22	3	
2	3	3-5	6-8	1-2	2-3	1	2	1	1	6-8	8-15	2	
1	0-2	0-2	0-5	0	0-1	0	0-1	0	0	0-5	0-7	1	

\*Clinicians who wish to draw a profile may do so by locating the subject's raw scores on the table above and drawing a line to connect them. See Chapter 4 in the Manual for a discussion of the significance of differences between scores on the tests.

	Raw Score	Scaled Score	Age
<b>VERBAL TESTS</b>			
Information	20	10	12
Digit Span	18	12	12
Vocabulary	66	16	15
Arithmetic	13	11	10
Comprehension	32	19	19
Similarities	27	16	16
<b>Verbal Score</b>		<b>84</b>	
<b>PERFORMANCE TESTS</b>			
Picture Completion	19	14	14
Picture Arrangement	17	12	12
Block Design	50	17	17
Object Assembly	38	14	14
Digit Symbol	64	11	11
<b>Performance Score</b>		<b>68</b>	

V.Comp. = 17 = >150  
 P.Arr. = 15 = 140  
 ACID = 11 = 103

	Sum of Scaled Scores	IQ
VERBAL	84	125
PERFORMANCE	68	128
<b>FULL SCALE</b>	<b>152</b>	<b>130</b>



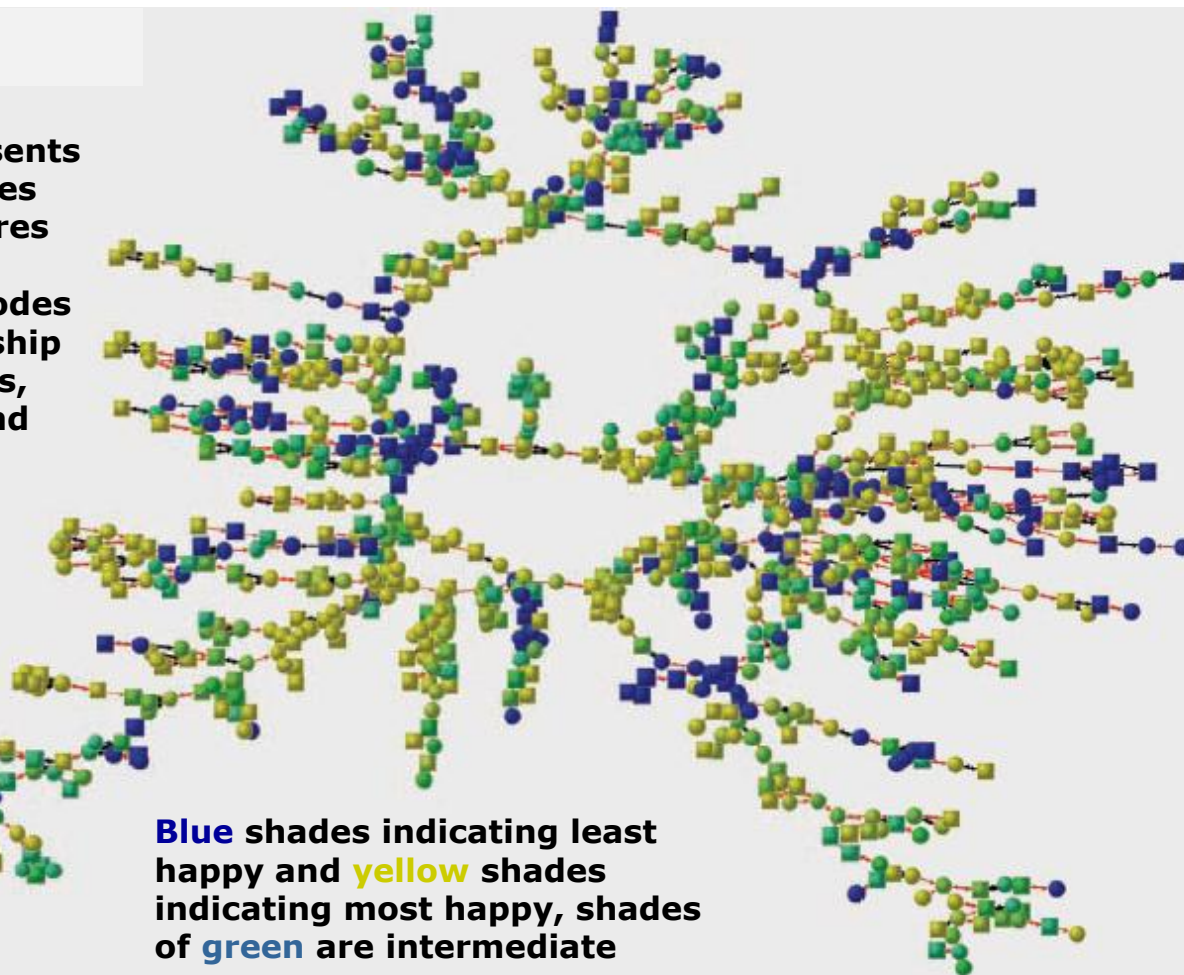
Dynamic spread of happiness in a large social network:  
longitudinal analysis over 20 years in the Framingham

Heart Study **James H Fowler, Nicholas A Christakis (2008)**  
**British Medical Journal, December.**

**n=4739**

Each node represents  
one person (circles  
are female, squares  
are male).

Lines between nodes  
indicate relationship  
(black for siblings,  
red for friends and  
spouses).



# התערבויות המחקר שלהלן מבוצעות בימים אלו במספר בתי ספר תיכוניים בישראל, לוקחים בהן חלק כ-3000 תלמידים ומעורבים בהפעלתן מאות מורים

## עקרונות מנחים:

- התערבויות Evidence Based שפורסמו בשנים האחרונות, תוך התאמות ופיתוחים המתאימים לארגונים ולפרטים במחקר הנוכחי.
- ליווי של מערך מחקר מדעי קפדני, כמותני ואיכותני.
- אפקטיביות נמדדת לפי מדדי ביצוע ארגוניים מקובלים (מספר שיחות וזמן תגובה במוקד טלפוני, ציונים, היעדרויות, מקרי אלימות וכדומה במוסד חינוכי), ולא (רק) ע"י דיווח עצמי.
- התערבויות שמתאימות, תוך התאמות קלות, לכל מערכת ארגונית או חברתית.
- התערבויות המיועדות לשימוש והשתלבות בתוך מערך המשאבים החומריים והאנושיים הנוכחיים של הארגון.
- את הפעילות מובילים מנהלי הארגון עצמם (מורים במערכת חינוך) הן לא מבוססות על הנחיה חיצונית.





המסלול האקדמי  
המכללה למינהל

קתדרת מחקר לפסיכולוגיה חיובית וחוסן נפשי  
יחידת המחקר  
ביה"ס למינהל עסקים



הרשת הטכנולוגית-מדעית המובילה בישראל  
מכללת ותי-100 לטכנולוגיה מחקרית אלטרנטיבית

המכון לפסיכולוגיה חיובית בחינוך  
המרכז לכישורי למידה  
המינהל למחקר ופיתוח ולהכשרה

# פסיכולוגיה חיובית בכיתת הלימוד: אישי-צוותי-ארגוני-קהילתי/חברתי

טיפול תחושת רווחה, מסוגלות עצמית, חוסן  
וקשרים חיוביים  
עם הארגון ומחזיקי העניין המרכזיים שלו

# אחד הדגשים של פסיכולוגיה חיובית

"מהו הדבר הגורם לך אושר וממלא אותך באנרגיה? מהו הדבר שכאשר אתה עוסק בו מתעוררת בך תחושה של משמעות ותכלית? מה בך טוב, יפה ומועיל?" (פיטר בנסון)

**... אני מת לדעת!**

התשובה הכי נפוצה אצל התלמידים היא...

**"אף פעם אף אחד לא שאל אותי את זה!"**

על מנת לאפשר התפתחות חיובית של בני הנוער, חשוב לא רק שבני הנוער ימצאו מה "מצית את הלהבה שלהם" אלא שידעו כי הלהבה שלהם חשובה ואף ניתנת לטיפוח במסגרת בית הספר.

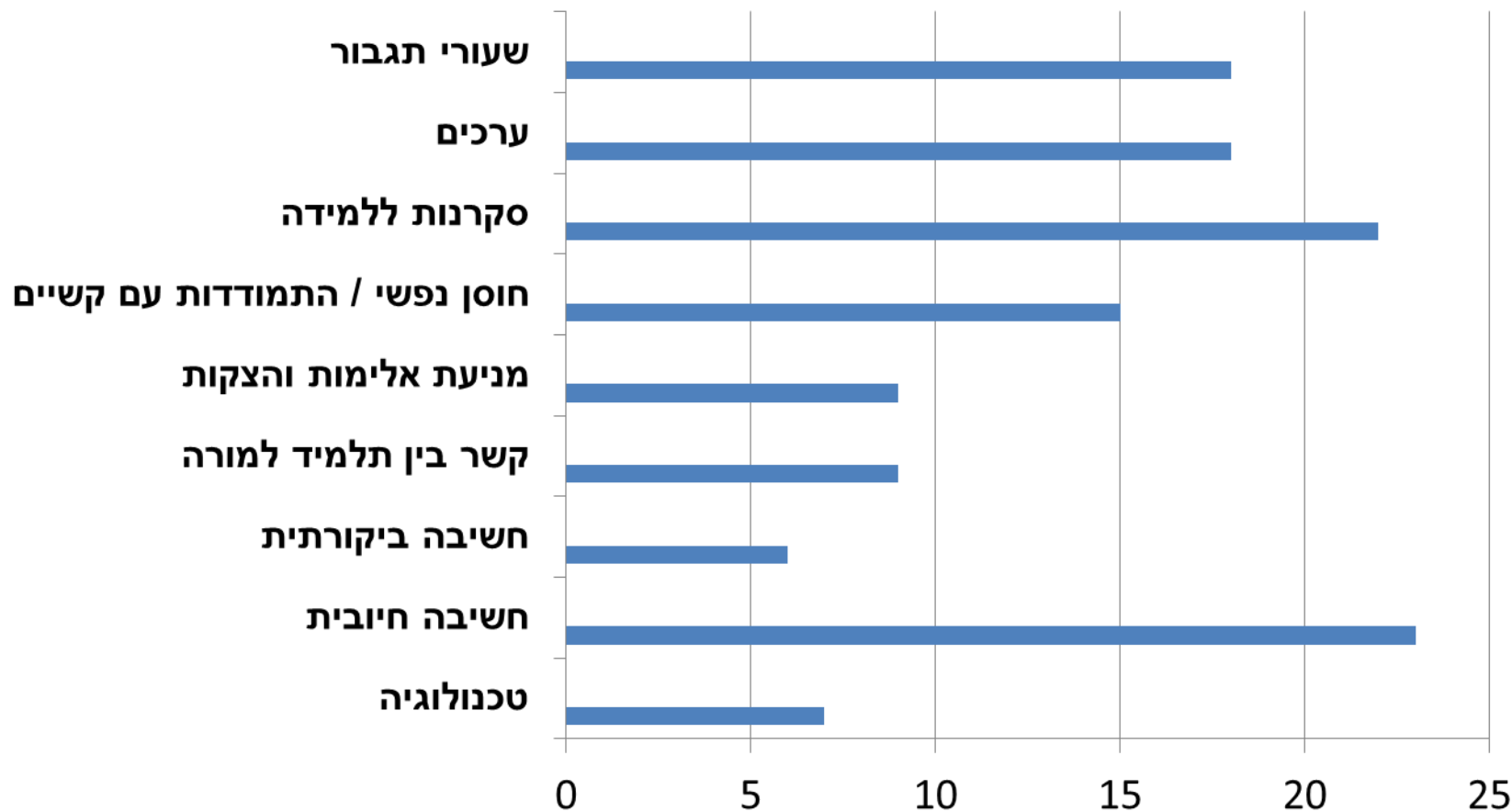
# "כאשר אתה חושב על חווית הילד שלך בבית הספר, חשוב לך שביה"ס ישקיע יותר ב..."

יש לבחור עד שלושה פרטים לכל היותר:

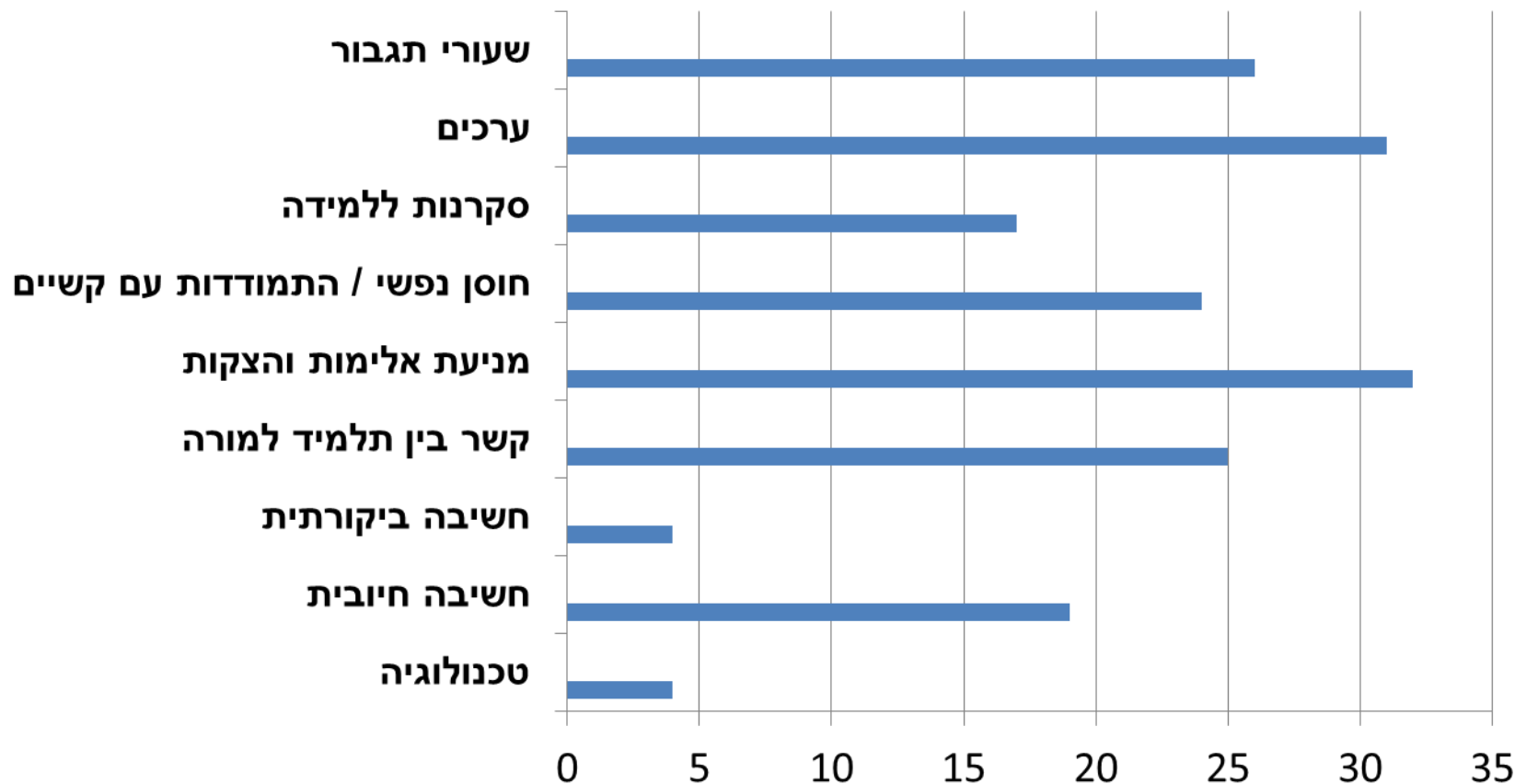
- שעורי תגבור
- ערכים
- סקרנות ללמידה
- חוסן נפשי / התמודדות עם קשיים
- מניעת אלימות והצקות
- קשר בין התלמיד למורה
- חשיבה ביקורתית
- חשיבה חיובית
- טכנולוגיה



# תשובות הורים מבית ספר על יסודי באזור הדרום, אוכלוסייה ממעמד הביניים (n=45)



# תשובות הורים מבית ספר על יסודי באזור הדרום, אוכלוסייה מהמעמד הנמוך (n=68)



# חמש התערבויות של פסיכולוגיה חיובית

---

**1. פגישת הורה – תלמיד – מורה**

**2. הכרת תודה:**

□ כתיבה של עד 5 דברים עליהם אני מוקיר תודה

**3. מוסיקה בכיתה:**

□ שילוב רגשות חיוביים בסביבה הבית-ספרית

**4. חקר מוקיר:**

□ כתיבה רפלקטיבית על מה הלך לי טוב בלימודים ומדוע

**5. חזק ואמץ:**

□ תכנית לזיהוי ולהעצמה של חוזקות



# "אסיפות הורים" = מפגשי הערכת עובדים

פגישת מורה-תלמיד-הורה; פגישת מנהל ישיר-עובד

האירוע נתפס על ידי כל השותפים כבעל פוטנציאל  
חשוב בכל היבט אפשרי

**ולמרות זאת הוא נתפס לרוב על ידי כל השותפים:**

- כאירוע מלחיץ
- כאירוע שמבוצע בגלל לחץ ארגוני מגבוה אך לא בהכרח מתוך התגייסות של השותפים (המעריך והמוערך כאחד)
- כאירוע שגוזל משאבי זמן ניכרים, הן בהכנתו והן בביצועו, תוך הטלת ספק ניכר לגבי "תועלת מול עלות"
- כאירוע שמסכם את העבר, אבל בספק רב אם תורם משהו לשיפור והעצמה בהמשך הדרך

# אסיפת הורים אחרת

□ מטרת ההתערבות הינה להפוך מפגש זה לכלי חינוכי משמעותי תוך שימת לב לשאלות הבאות:

- כשאני מסתכל על החוויה שלי בבית הספר ובלימודים, אני שמח ש...
- השיעורים בהם אני הכי מעורב ומגלה עניין הם...
- נסה להסביר מה מאפשר לך להרגיש טוב בשיעורים שציינת ותן דוגמאות (האופן בו מתנהל השיעור, עניין שלך בתחום, משהו במורה או בכך וכו').
- כשאני מסתכל על החוויה שלי בבית הספר ובלימודים, אני מוטרד מ...
- חשוב לי שבאסיפת ההורים נדבר על...

"רק לשאול את הילד שלך איך היה היום בבית הספר ולהראות עניין אמיתי בלימודיו יכול להשפיע באותה רמה של שעות של שיעורים פרטיים. זה משהו שכל הורה יכול לעשות, לא משנה מה רמת ההשכלה או הרקע החברתי שלו."  
Andreas Schleicher, Director of International Student Assessment Exams for O.E.C.D.



## הכרת תודה

### התועלת בלהיות אדם מוקיר תודה

- יכולת התמודדות טובה יותר עם קשיים
- מצב מנטאלי שלו ורגוע יותר
- יכולת לקחת דברים בפרופורציה
- פחות עצבנות
- יותר דאגה כלפי אחרים
- יותר אופטימיות
- בריאות

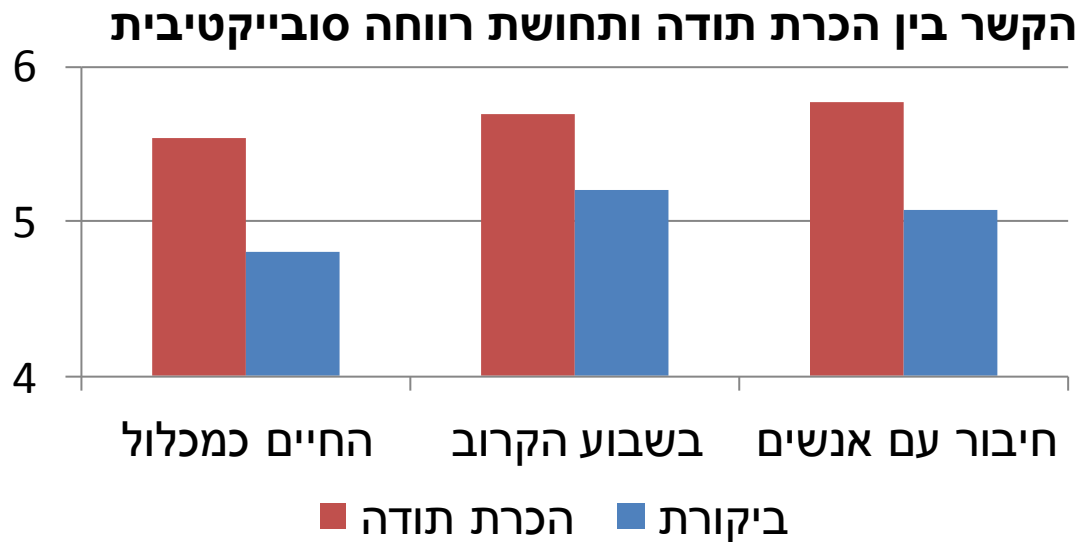
Robert Emmons' Gratitude and Well-Being Lab:  
<http://psychology.ucdavis.edu/Labs/emmons>



# הכרת תודה

□ עד חמישה דברים עליהם אני מוקיר תודה

□ מכתב וביקור תודה



Emmons R. & M. McCullough. 2003. Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 84

# מוסיקה בכיתה: שילוב רגשות חיוביים בסביבה הבית-ספרית



## תהליך ההתערבות

- להתחיל את השיעור בהשמעת שיר עם מסר חיובי בשעורים אקראיים במשך שישה שבועות
- בכל שיעור (עם או בלי מוסיקה) בסוף השיעור יועבר שאלון קצר בנושא רגש חיובי/ שלילי



Fredrickson, B.L. 2002. Positive emotions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.) The handbook of positive psychology (pp. 120-134). New York: Oxford University Press.

# חקר מוקיר: כתיבה רפלקטיבית

- מה הלך לי טוב בלימודים ומדוע ?
- מטרות: העלאת תחושת המסוגלות הלימודית תוך התמקדות במה שעובד





# חזק ואמץ: תכנית לזיהוי ולהעצמה של חוזקות

□ מטרת התוכנית:

- לפתח מודעות לחוזקות אצל כל תלמיד
- לסייע לתלמיד לגלות את חוזקותיו ואת חוזקותיהם של חבריהם לכיתה [אנשי הצוות]
- להעלות את תחושת המסוגלות של התלמידים
- לחזק את הקשרים החיוביים בין מורה לתלמיד ובין התלמידים

משך התכנית – שישה מפגשים במסגרת שיעור מחנך

# התערבויות של פסיכולוגיה חיובית ובניית חוסן מערכת

**יועצת חינוכית, חטיבת ביניים:**

**"מאז שאתם פה אני ממש מרגישה את השינוי. הדברים  
מחלחלים פנימה. אני רואה שהמורים מדברים ומשתפים  
אחד את השני על דברים חיובים שרואים אצל התלמידים.  
ילדים מסתובבים עם פנקסים שבהם הם כותבים דברים  
טובים שהם חוו. אחד התלמידים אפילו הראה לי את  
הפנקס שהיה כבר מלא דפים כתובים..."**

# חוזקות, חוסן ארגוני, קיימות

מעבר למטרות האישיות, התוכנית משפיעה גם על "האתוס" הארגוני. עצם העיסוק בחוזקות ממחיש לכל מחזיקי העניין (Stakeholders) של הארגון (תלמידים, מורים, הורים, משרד החינוך, תלמידים פוטנציאליים, מעסיקים וכו') את אופיו החיובי של הארגון כחלק מערכים של התנהגות ארגונית חיובית, אחריות תאגידית (CSR) וקיימות (Sustainability).

מועבר ע"י הנהלת הארגון מסר ברור לכך שהחוזקות הן בסיס מרכזי להצלחה אישית וארגונית כאחד, הלכה למעשה, תוך מינוף התהליך כדי להשפיע באופן חיובי על האקלים והתרבות הארגונית, כבסיס למצוי פוטנציאל ויכולות אישיות וארגונית.



---

# תודה רבה!

