



ניהול צוותים מעורבים בימי מלחמה: קווים מנחים, אתגרים והצעות לפעולה

המלחמה בה אנו מצויים כעת מעמידה מנהלים ומנהלות בפני אתגרים רבים. מנהלים של צוותים מעורבים (יהודים וערבים) מתמודדים בימים אלה עם אתגרים ייחודיים אשר מחייבים אותם לפעולה. אחת המשימות המרכזיות של מנהל/ת היא לשמר את מרחבי העבודה כמקום מוגן, מכיל ומאפשר שייכות עבור הצוותים. זוהי משימה חשובה להמשך תפקודו של הארגון, משימה זו הופכת מאתגרת במיוחד נוכח צמצום משאבי ההכלה והאמפתיה במציאות קשה ומורכבת זו.

הובלת צוות מעורב בזמן מלחמה היא בעיה סבוכה, שאינה ניתנת לפתרון באמצעות פתרון טכני או פעולה נקודתית. מתוך אחריות לחברי וחברות הצוות וליכולת ההתאוששות שלו - לא ניתן להתעלם מהבעיה ולהניח לה כרגע, בשל מצב החירום או החששות לעסוק בה. מסמך זה מציע קווים מנחים לפעולות המנהלות והמנהלים, ודרכי פעולה להתמודדות עם האתגרים העומדים בפניהם.

קווים מנחים לפעולות המנהלים והמנהלות

במציאות הנוכחית, כדאי שפעולות המנהל/ת יתנהלו מתוך תשומת לב לחמישה קווים מנחים:

אמירה מנהיגותית של המנהל/ת

בעתות משבר וחוסר וודאות, לאמירה מנהיגותית יש חשיבות מיוחדת. אמירה מנהיגותית המכילה מסר של מוגנות ואכפתיות לכלל הצוות, מחזקת תחושת שייכות, מודעת למורכבות היחסים ולמסוגלות של הצוות להתמודד עימה בדרך לימים טובים יותר. מסר מנהיגותי זה יכול לבוא לידי ביטוי באמירה ברורה כמו גם באמצעות מחוות ופעולות שונות בפרהסיה. יש לשים לב לאמירה כלפי אנשי ונשות צוות מקבוצת המיעוט כמו לאמירות פוגעניות מצד המיעוט כלפי אחרים, זאת כדי לשדר לכל הקהילה את התמיכה שניתנת על ידי המנהל/ת.

אבחנה בין האני הפרטי לבין האני המקצועי

ניהול השיח בצוות מתוך מודעות למתח הגואה בימים אלו בין קבוצות בחברה הישראלית, תוך כדי אבחנה בין האני הפרטי שלי ושל הצוות (self) לבין תפקידו המקצועי (role). שיח אישי של רגשות ועמדות חשוב שיתקיים במרחבים בטוחים (ולא בהכרח משותפים) לצד שמירה על שיח מקצועי במרחב המשותף כבסיס להחזרת כלל הצוות לתפקוד.

שיתוף בחשיבה וקבלת החלטות


שיתוף הצוות בהתלבטויות ניהוליות, בחיפוש אחר מענה לבעיות וביישום.

גיבוש קוד אתי/רמזור להתנהלות השיח במרחב המשותף

תיאום ציפיות והגדרת כללי שיח על מנת לתמוך בשיח אמפתי ומוגן. מצורפות דוגמאות לקודים אתיים ולרמזור בנספח.

מעבר משיח עמדות לשיח צרכים באירועי קונפליקט

במצבי אי הסכמה קל יותר להגיע להסכמות בנוגע למילוי צרכים שונים מהסכמות על עמדות, על כן כדאי להתמקד בשיח סביב צרכים ולא בשיח סביב עמדות. כך קל יותר יהיה להגיע להסכמות.



ניהול צוותי בתי ספר מעורבים בימי מלחמה: אתגרים והצעות לפעולה

לאור הקווים המנחים לעיל, מבקש מסמך זה לתאר מספר אתגרים איתם מתמודדים בימים אלו מנהלי בתי ספר בהם פועלים צוותים מעורבים, לנסח קווים מנחים להתמודדות עם האתגרים, ולהציע מספר דרכי פעולה. רוב דרכי הפעולה שיוצגו להלן מבוססות על ראיונות עם מנהלים ועל מפגשי שיח עם. המסמך מתייחס לצוותים מעורבים הן במגזר היהודי (בהם אנשי צוות ערביים הם מיעוט) והן במגזר הערבי (בהם מורים יהודיים הם מיעוט).

האתגרים:

- [מורים מקבוצת המיעוט חוששים להגיע לבית הספר](#)
- [אווירת האמון והשותפות בחדר המורים נפגעה](#)
- [מתח סביב אמירות בעלות מטען פוגעני](#)
- [חשש של הורים מקבוצת הרוב בבית הספר שילדיהם ילמדו אצל מורים מקבוצת המיעוט.](#)

אתגר 1: מורים מקבוצת המיעוט חוששים להגיע לבית הספר שרובו מורכב מקבוצת הרוב

מורים מקבוצת מיעוט מספרים למנהל/ת כי הם חוששים מפגיעות פיזיות כמו גם מפגיעות אחרות הנוגעות לאמירות פוגעניות, וכן חוששים ממפגש עם תלמידים, הורים ומורים עמיתים.

קו מנחה להתמודדות:

קיימו דיאלוג פרטני מוגן וגלוי על חששות ודאגות.

הצעות לפעולה:

זמנו שיחות של המנהל/ת, או של אחד מחברי ההנהלה, עם אנשי צוות מקבוצת המיעוט, כדי לתת מקום לחששות ולדאגות שלהם ולשדר הכלה, גיבוי ותמיכה. השיח יכול להתקיים כשיחות אישיות, או בקבוצות קטנות. למרות הקושי הכרוך בקיום שיחה גלויה כזו, הימנעו מלטאטא את הנושא אל מתחת לשטיח. דונו בו בפורומים קטנים ומוגנים.

אתגר 2: אווירת האמון והשותפות בחדר המורים נפגעה

מנהלים מדווחים על אמירות של חברי וחברות צוות, המצביעות על חוסר אמון בין חברי וחברות צוות. כך, למשל, מורות מהמגזר היהודי עשויות שלא להרגיש בנוח לדבר על בני משפחה מגויסים ואילו מורות מהמגזר הערבי חוששות לדבר בערבית בבית הספר.

קו מנחה להתמודדות:

נתבו את השיח על רגשות ועמדות למרחבים מצומצמים כמו צוותי מקצועי, חינוך וכיו"ב, בהם רמת האמון והביטחון גבוהה. הימנעו מדיבור על רגשות במליאה רחבה.

הצעות לפעולה:

מיפוי חששות: כדי לתת מענה לצרכים הייחודיים של כלל חברי וחברות הצוות בתחום הרגשי והאישי, מפו את החששות של חברות וחברי הצוות. כדאי שמהלך זה יתבצע בפורום של צוות הנהלה/ דרג הביניים, ולא בפורום של כלל הצוות. כחלק מתהליך המיפוי, כדאי שהמנהל/ת וחברי צוות הניהול יקיימו שיחות אישיות עם חברי וחברות הצוות, במטרה להבין מהם עם מי נוח להם יותר לשוחח.

יצירת מרחבי שיח בטוח: בניית קבוצות שיאפשרו לחברי וחברות הצוות לשוחח בביטחון על רגשות ועמדות. בתוך כך, יתכנו מספר אפשרויות:

- **שיח בקבוצות קטנות והומוגניות:** שיח בקבוצות קטנות חד מגזריות, או בקבוצות שייכות הומוגניות אחרות, שיוגדרו על ידי חברי וחברות הצוות.
- **שיח בקבוצות קטנות מעורבות:** אם חברי וחברות צוות מבקשים ליצור קבוצה מעורבת, ומרגישים בטוחים בה, יכולה להיווצר קבוצה מעורבת תשתית לשיח פתוח, שבו יש מקום לביטוי של חששות ופחדים.

אתגר 3: מתח סביב אמירות פוגעניות

מנהלים מתארים מציאות בה עולות אמירות פוגעניות בין חברי וחברות צוות מקבוצת הרוב והמיעוט. ביטוי ברור לכך עולה בדרישה של צוותים מהמגזר היהודי לשמוע גינוי מצד הצוות הערבי לגבי מאורעות 7 אוקטובר. דרישה זו מעוררת תחושת עלבון של הצוות הערבי אשר מזהה בה תפיסה של הערבים כ"גייס חמישי" בחברה הישראלית. לא פעם קורה שמורים נתפסים כמייצגים או דוברים של קבוצת ההשתייכות שלהם, והדיבור הופך משיח בין אישי לשיח בין קבוצות.

קו מנחה להתמודדות:

הגדירו גבולות שיח בבית הספר: אפשרו ביטוי אישי אותנטי, ומנעו אמירות לא מקובלות מכל הצדדים, אנשי צוות והורים.

הצעות לפעולה:

גיבוש קוד אתי פנים בית ספרי:

יצירת קוד אתי בית ספרי, שיותאם לערכי היסוד של בית הספר/ הרשות/ המחוז ויעלה בקנה אחד עם החוק הקובע את גבולות חופש הביטוי, את מאפייני חופש העיסוק ואת שאר הדברים שעשויים להגדיר ברמת "מותר" ו"אסור" את פעולותיהם של מורים בבית הספר.

ניתן לעיין במסמכים דומים שהוציאו מוסדות אחרים, המופיעים בנספח הקישורים, ולברור מתוכם אמירות וכללים המתאימים לבית הספר שלכם.

"רמזור" בית ספרי:

למדו את מודל הרמזור של "אקורד", המופיע בנספח הקישורים, ונסו לגבש ביחד את הרמזור שלכם לגבי "פוגעני", "לא מכבד" ו"לגיטימי" מבחינת אמירות של חברי צוות.

אתגר 4: חשש של הורים מקבוצת הרוב בבית הספר שילדיהם ילמדו אצל מורים מקבוצת המיעוט

מנהלות ומנהלים מעידים על כך שהורים פונים אליהם ומביעים חשש מפני מורים ערבים. אמירות כאלו עולות בייחוד כאשר מדובר על מורות מחנכות. כתוצאה מכך הורים מפעילים לחצים על מנהלים לפעול לשינוי המצב.

קו מנחה לפעולה:

כווננו את קהילת בית הספר למעבר מ"שיח עמדות" ל"שיח של צרכים".

הצעות לפעולה:

שיחות אישיות לצורך איתור הצרכים של ההורים/ המורים המתנגדים: הקפידו לשאול אנשי צוות המביעים עמדה של התנגדות ללמידה עם אנשי צוות ערביים: מה החשש שלך? מה הצורך שלך? מעבר לשיח מבוסס צרכים יאפשר מציאת פתרונות מגוונים למתן מענה שאינם הדרה או פגיעה במי מצוות בית הספר. ליווי אנשי הצוות במפגשיהם עם תלמידים והורים: מפגשים אלו עלולים להיות מורכבים. כדאי להקדיש תשומת לב, ללוות ולתמוך באנשי הצוות לפני ואחרי המפגשים. במפגשים חשוב לנסות להדגיש את חשיבות הדיבור על החששות והצרכים, כבסיס למציאת פתרונות.

נספח: דוגמאות לקוד אתי / רמזור

מכון אבני ראשה - קווים מנחים לשיח מוגן ומכיל

https://avneyrosha.org.il/resourcecenter/resoursesdocs/conversation_ethics.pdf

שותפות במבחן - להוביל צוות חינוכי מגוון בתקופת מלחמה. מסמך של מרכז אקורד והאוניברסיטה העברית:

<https://www.achord.org.il/files/ugd/e9f8aba8c39341e02a4f5e88cfd652b11e8a5d.pdf>

מודל הרמזור של קהילות מקצועיות לומדות - מכון מופ"ת

<https://kehilotmorim.macam.ac.il/%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%9C-%D7%94%D7%A8%D7%9E%D7%96%D7%95%D7%A8-%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%A9%D7%99%D7%97-%D7%A7%D7%95%D7%A0%D7%A4%D7%9C%D7%99%D7%A7%D7%98%D7%95%D7%90%D7%9/C%D7%99-%D7%91%D7%A7>

קווים מנחים לפרסום דעות ורעיונות בקהילת האוניברסיטה העברית:

https://new.huji.ac.il/sites/default/files/mainsite/files/qvvyvm_mnkhym_lprsvm_dvt_vryvnt_bqhylt_hvnybrsyth_hbryt.pdf