



מה קורה לנו בתקופה הזו?

כולנו חווים מצב מתמשך של איום ולחץ, שמלווה באי וודאות גדולה. אנחנו חווים ערעור בסיסי של הבטחון ועבור חלקנו, מתערערות גם פרדיגמות ותפיסות. חוויות נפוצות נוספות הן אובדן של אמון במערכות ובאנשים שאמורים להגן עלינו ולתמוך בנו. זהו מצב קיצוני שמוביל לקשת של תגובות; גם אם נחוות כקיצוניות, מדובר בתגובות נורמליות אל מול מציאות לא נורמלית.

על אף שאנחנו שונים זה מזה, במצב כזה כולנו זקוקים לשלושה דברים:

להרגיש שאנחנו לא לבד



לקבל תמיכה



לחזור לתפקד ולייצר משמעות



זו המשימה המנהיגתית הגדולה היום של כולנו, תוך כדי שאנחנו זקוקים לאותם הדברים ממש.

עלינו לעזור לאחרים להרגיש שהם לא לבד, לספק להם תמיכה, להחזיר אותם לתפקד ולוודא שלא שכחנו את עצמנו.

איך מקדמים תפקוד מיטבי של צוות בשגרת חירום?

גיבוש צוות, פיתוחו והצמחתו הם לב העבודה המנהיגתית בכל עת. במציאות של שגרת חירום, בניית הצוות, אחזקתו ודאגה לרווחה האישית של כל אחד ואחת מחבריו - הופכות למשימות מנהיגתיות ראשונות במעלה. מנהלים ומנהלות מתמודדים עם מציאות שמציבה אתגרים חדשים שטרם הכרנו, כחברה. אתגרים שבאים לידי ביטוי באופנים חדשים של התנהגות, במצבים רגשיים לא מוכרים וביכולת תפקוד שונה ותגודתית. בתקופה זו יש חשיבות קריטית לאחזקה של מבנים חברתיים, נוכח ההתפרקות הפנימית והיציאות שאנחנו חווים.

מסמך זה מיועד למנהיגות ומנהיגי חינוך ועניינו הוא מערכות היחסים הנוצרות במערכת החינוך - ולא מערכות יחסים טיפוליות. לכן, אין הוא מתיימר לעסוק בהיבטים אלה וגם לא מעודד אתכם לעשות כן. יתר על כן, המלצתנו היא לפעול במשנה זהירות ולא להקל ראש במה שעובר על הסובבים אותנו. מתוך כך, בניסוח הקיום המנחים הקפדנו להישאר בגבולות הפעולות המנהיגותיות והחינוכיות ולא חתרנו להציע מודל טיפולי.

במקרים של אסונות, אנשים חוזרים לתפקד, אבל כאן יש לשים לב לשתי נקודות:

- ✓ לנטר ולעקוב אחר אלה שמתקשים להסתגל ולא חוזרים לתפקד
- ✓ לעדכן את הציפיות שלנו מעצמנו ומאחרים לנוכח התמשכות מצב החירום

לשימושכם, שישה קווים מנחים לעבודה עם צוות בעת הזו. הדברים מבוססים על חומרים מקצועיים ייעודיים, שעוסקים בנושא של קידום הסתגלות חיובית לאחר טראומה קולקטיבית (למשל, Hobfall et al, 2007) והפגשתם עם פרקטיקות שהפעילו מנהלים ומנהלות במהלך החודש האחרון.

6 קווים מנחים לניהול צוות בשגרת חירום

לקדם תחושת בטחון ויציבות

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	בגלל שהצוות שלי חדש, אני מקיימת ישיבת זום יומית לכלל הצוות שבה אנחנו מסכמות את היום, ונותנת לנשות הצוות אפשרות להגיב ולהשפיע. הישיבה מתקיימת בשעה קבועה, ויש לה מבנה קבוע: פתיחה, שיתוף קצר, סיכום היום ותכנון למחרת. בסוף אנחנו מחלקות משימות לקראת מחר, ומסיימות ב"רגע אופטימי" שמביאה בכל פעם אחת המשתתפות. הקביעות והסדר הטקסי תורמים לתחושת הבטחון.	בימים של ערעור על תחושת הבטחון יש צורך לספק לצוות מנגנונים שיסייעו לצמצם אי ודאות וחוסר בטחון. לשם כך יש ליצור עבור הצוות סדירויות, להקפיד על שגרות, לשמור על בהירות ושקיפות ביחס לפעולות ולהחלטות שבמתקבלות. לצד אלה, יש גלות גמישות והתאמה פרטנית ובחינה של השגרות ביחס למציאות המתפתחת.

לספק תחושת שייכות

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	הצוות שנוצר אצלנו הוא חדש ומורכב ממורות בעלות רקע שונה. הקפדנו על היכרות שכללה גם מרכיבים אישיים ולא רק מקצועיים, נתנו שם לצוות, פתחנו קבוצת וואטסאפ - לשם מורות שעובדות בזוגות בשטח, מעלות תמונות שלהן עם התלמידים, ולשאר חברות הצוות יש הזדמנות לשאול ולפרגן.	במציאות מערערת תחושת שייכות היא צורך קיומי והיא אמצעי חיוני להשבת תחושת הבטחון והמוגנות. תחושת שייכות עשויה להתחזק במסגרת קבוצת שייכות מקצועית שמספקת בטחון פסיכולוגי. לשם כך, יש לדאוג שכל חבר וחברת צוות שייכים למעגל מקצועי שפועל בבית הספר ומרגישים שם בטוחים ורצויים. לשם כך, יש לדאוג שכל חבר וחברת צוות שייכים למעגל מקצועי שפועל ומרגישים שם בטוחים ורצויים.

להגביר תחושת מסוגלות ומשמעות דרך עשייה מקצועית

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	<p>אחת המורות שיתפה שבשל תנאים אישיים, כרגע קשה לה מאד המעמסה הרגשית של ללמד. ביקשה לעזור בארגון המרכז ובלוגיסטיקה. בשבוע הראשון אפשרנו זאת, היא הייתה נהדרת. לאחר מכן התחלתי להתעקש, בעדינות, שהיא תחזור ללמד, לא רק בשל צרכי המערכת, אלא גם כדי לעזור לה לחזור "לעלות על הסוס". בסוף כל מפגש דברנו וסימנו את ההצלחות הקטנות.</p>	<p>תחושת מסוגלות אישית וצוותית היא חיוניות לצורך שמירה על רצף תפקודי. היא מתפתחת באמצעות עשייה. בהקשר הבית ספרי מסוגלות מתפתחת דרך מעשה ההוראה והחינוך. הקושי במרחבי החינוך למסד תהליכי הוראה ולמידה עלול לפגוע בתחושת המסוגלות של הצוות. לכן, יש לעודד את הצוות לזהות הצלחות קטנות מדי יום ולחגוג אותן.</p>

להדק את מעטפת התמיכה האישית

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	<p>יש לי מורה חדשה שלא הכרתי קודם. בשיחה התגלה לי שהיא רוצה מאד להגיע למרכז אבל בפועל מתקשה לתפקד באופן מלא. בן הזוג שלה במילואים, עליה לצאת מוקדם כדי לאסוף את בתה מהגן. יצרתי קשר עם תנועת הנוער שסמוכה למרכז וגייסתי תיכונים טיט מקסימה, שהתנדבה לעשות זאת עבור המורה כך שתוכל להשלים את היום הלימודים אצלנו.</p>	<p>בעת חירום מתמשך רובנו חוזרים בהדרגה לתפקד, אולם קצב החזרה מושפע מעוצמת הפגיעה ומנסיבות החיים. על מנת להשיב את כלל הצוות לתפקוד יש לשים לב ולנטר את המתקשים להסתגל ולספק פתרונות ייחודיים ויצירתיים שהם גם מעבר למה שמקובל בשגרה.</p>

ליצור מרחב בטוח לשיח רגשי

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	<p>ישיבת סיכום יום של צוות המרכז נפתחת בשאלה הכללית - משהו שבא לי לשתף. יש מי שמספרת משהו מהבית, יש מורות שמביאות משהו רגשי, אחרות מציפות קושי מקצועי או משתפות בהצלחה. כל שיתוף מתקבל. אני לא מתרגשת גם כשהן מביעות כעס כלפיי, מדווחות על אשמה עמוקה או מתוודות על חרדה. ברור לי - וצריך להיות ברור גם להן - שכל רגש הוא נורמלי בתקופה זו.</p>	<p>משבר אקוטי מוליד תגובות רגשיות קשות ובעוצמה גבוהה. במצב זה יש לתת מקום לביטויי רגש מגוונים, גם אם הם קשים, ויחד עם זה לא להתבוסס בשיח הזה ולשקוע בו. יש להביא בחשבון שונות בצורך לדבר על מה שעובר עלינו וביכולת שלנו לשאת רגשות של אחרים. לכן, מומלץ: לאפשר כמה כיוונים לשינוף; לא לכפות שיתוף רגשי אבל גם לא לבלום אותו; להגיב בתגובות מנרמלות ואמפתיות; לתחום בזמן את השיח; לתת לגיטימציה לחוסר שיתוף ולכוון להיבטים של פעולה ועשייה. ובחינה של השגרות ביחס למציאות המתפתחת.</p>

לטעת תקווה

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	<p>אני מקפידה להזכיר לעצמי ולצוות את הערך הגדול בעבודה שלנו, ואת התרומה שלנו לחזרתה של הקהילה לשגרה. אנחנו מצלמות במשך היום את העשייה במחשבה על תיעוד הזיכרונות שהתלמידות והתלמידים ייקחו מכאן בחזרה לביתם.</p>	<p>במצבי חירום מתמשך עולה לעיתים תחושה לפיה מצב זה ימשך לנצח ושיחד איתו אבדו חלק מהיכולות שלנו. בהקשר של צוות בית ספרי, לצד נרמול הקושי ותיקוף הרגשות הקשים, חשוב שנכוון לתקווה שקשורה ביכולת לחזור לתפקד מבחינה מקצועית, ליצור שינוי לטובה בקרב הילדים, להוביל תהליכים לימודיים וחינוכיים בעלי ערך, להיזכר ביכולות המקצועיות שלנו לפני האסון ולהחזיק בידיעה שהן לא נעלמו ושיש להן ערך.</p>