



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 נחווים 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 המנהיגותית 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 המנהיגותית בכל עת. במציאות של שגרת חירום, בניית הצוות, אחזקתו ודאגה לרווחה האישית של כל אחד ואחת מחבריו - הופכות למשימות מנהיגותיות 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 הקווים 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		
		אני מקיימת ישיבת זום יומית לכלל המורות שבה אנחנו מסכמות את היום, צוות ההנהלה משתף בתוכנית למחר ואנחנו מאפשרות למורות להגיב ולהשפיע.	בימים של ערעור על תחושת הבטחון יש צורך לספק לצוות מנגנונים שיסייעו לצמצם אי ודאות וחוסר בטחון. לשם כך יש ליצור עבור הצוות סדיריות, להקפיד על שגרות, לשמור על בהירות ושקיפות ביחס לפעולות ולהחלטות שבמתקבלות. לצד אלה, יש לגלות גמישות והתאמה פרטנית ובחינה של השגרות ביחס למציאות המתפתחת.

לספק תחושת שייכות

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין		
		אני מעודדת פעולות שמגבירות שייכות הן כלל הצוות והן בצוותים. כך משל, צוותים החלו להכין יחד ארוחות קטנות המהלך היום, הזמנתי את כולן לקחת חלק בסידור החדש של חדר המורות, צבענו את המרחב המוגן. אני מקפידה גם על הקצאת זמן במערכת לישיבות צוותים בהתאם לצורך שלהם.	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. במקביל, יש להקפיד לפנות גם לכלל הצוות באופן שיוצר תחושת שייכות לקהילה הבית ספרית בכללותה.

להגביר תחושת מסוגלות ומשמעות דרך עשייה מקצועית

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	בשבועות הראשונים עסקנו הרבה במתן לגיטימציה לקושי ולשיח רגשי. כעת אנחנו בהדרגה חוזרות ללמידה בהתאם לתוכנית הלימודים גם אם לא בקצב הרגיל. אני ערה לכך שישנן מורות שמתקשות יותר ויחד איתן חושבת מה יכול לעזור להן ואיך הן מגבירות את החזרה שלהן ללמד בהדרגה.	תחושת מסוגלות אישית וצוותית היא חיוניות לצורך שמירה על רצף תפקודי. היא מתפתחת באמצעות עשייה. בהקשר הבית ספרי מסוגלות מתפתחת דרך מעשה ההוראה והחינוך. לכן, יש לעודד את הצוות לשוב לעבודה המקצועית באופן הדרגתי ומתוך רגישות למצב הנפשי, המשפחתי והאישי. לצד השאיפה לעזור ולהקל חשוב לשים לב שאנחנו לא עושים במקום אחרים, מתוך ניסיון כביכול להקל עליהם. עדיף לעודד אותם לפעול, גם אם זה אומר להתחיל בפעולות קטנות ולהעלות את הדרישה בהדרגה ומתוך דיאלוג.

להדק את מעטפת התמיכה האישית

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	בשיחה עם רכזת שכבה ח' הבנו שהמורה לשפה מתקשה מאד לחזור לתפקד, בן הזוג שלה במילואים, יש לה 4 ילדים קטנים שטרם חזרו למסגרות והיא מרגישה קושי להתרכז בהכנת השיעורים. כמו כן נוכחות הילדים בבית מקשה עליה להעביר את השיעורים בזום. הצענו לה שמורה וותיקה תצטרף אליה בימים הקרובים לצורך הכנת השיעורים בזום והעברתם יחד. בעוד כמה ימים נבחן זאת שוב.	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.

ליצור מרחב בטוח לשיח רגשי

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	בימים הראשונים למלחמה כינסתי את הצוות לשמוע מה שלומו. חלק מנשות הצוות יצא מהזום. ברגע שזה קרה אמרתי לצוות שכל אחת מאיתנו מגיבה באופן שונה ושזה לגיטימי להרגיש שזה לא מתאים. לאחר הזום, פניתי לכל מורה שיצאה בנפרד כדי לבדוק מה שלומה ולשאול מה היא צריכה. שאלתי בעדינות מה בשיחה הגדולה היה לה קשה והבהרתי שאני כאן עבורה.	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 לשיתוף; 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.

לטעת תקווה

הפרקטיקות שלי		דוגמא מהשטח	הסבר
רעיונות חדשים	עשיתי ועבד מצוין	בשל המצב בית הספר נאלץ לעבור באופן זמני למתחם ממוגן. התחושה בצוות קשה כי המקום מנוכר וזר לו. אני מקפידה לעדכן מדי כמה ימים, בנוגע לאופק החזרה לבית הספר, מזכירה שזה זמני יחד עם ובכל יום אני מפרסמת תמונה שמחה של למידה ועשייה מבית הספר.	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.