

המפקח/ת ומנהל/ת

סדנא בנושא:

ניהול צוותים מעורבים בעת מלחמה

משך זמן: שעה וחצי

מטרות:

1. חשיפת המנהלים לקווים מנחים לניהול צוותים מעורבים בעת מלחמה
2. התבוננות משותפת על אתגרי ניהול צוותים מעורבים וחשיבה משותפת על כיווני פעולה.

מבנה הסדנא:

שלב זמן	תוכן
פתיחה 15 דקות	נבקש מהמשתתפות והמשתתפים להשלים באופן אינטואיטיבי ומהיר את המשפט: לנהל צוות מעורב בימים אלו זה כמו....
הצגה של תפיסת העבודה וקווים מנחים לעבודה עם צוותים מעורבים בעת מלחמה 10 דקות	מעבר משותף להבנת הקווים המנחים.
עבודה בקבוצות: עיצוב פעולות להתמודדות עם אתגרי העבודה עם צוותים מעורבים לאור הקווים המנחים שהוצגו 30 דק'	הגרלת אתגרים, מפגש בין אתגר לבין הקווים המנחים, ניסוח פעולה להתמודדות עם האתגר על בסיס הקווים המנחים.
הצגה במליאה 15 דק'	דיווח במליאה ואיסוף דרכי התמודדות עם אתגרי העבודה בצוותים מעורבים בית הספר.
סיכום במבט רפלקטיבי 15 דק'	פעולה שאני יוצא/ת איתה ולמה אני זקוק/ה עבור היכולת לפעולה.

פירוט הסדנא:

פתיחה

נבקש מכל אחד ואחת באופן מהיר ואסוציאטיבי, להשלים את המשפט "לנהל צוות מעורב בימים אלו זה כמו...."
ניתן לתת אפשרויות למשפטים נוספים להשלמה (לפזר משפטים ולבקש מכל אחד ואחת לבחור משפט ולהשלים):
צוות מעורב בימים אלו זה הכי דומה לתבלין.... באוכל , צוות מעורב בימים אלו הכי דומה למזג אויר.... , צוות מעורב
בימים אלו זה הכי דומה לז'אנר הסרטים

הכוונה כי בשלב זה הפתיח יהיה קצר, אסוציאטיבי ומציף באופן קליל יחסי את מורכבות האתגר

המנחה יסכם: הובלת צוות מעורב בזמן מלחמה היא בעיה סבוכה, שאינה ניתנת לפתרון באמצעות פתרון טכני או פעולה נקודתית. יחד עם זאת, פעולה מנהיגותית לניהול האתגר, קריטית לארגון ולצוות לבניית יכולת ההתאוששות בימים שאחרי.

הצגה של קווים מנחים לניהול צוות מעורב בעת משבר

המשתתפים יקבלו את דף הקווים המנחים או שהללו יוצגו על גבי מצגת.

נבין יחד בקריאה משותפת קווים אלו על בסיסם נבחן אפשרויות פעולה אל מול אתגרים בהמשך.

1. אמירה מנהיגותית:

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.

2. הבחנה בין האני הפרטי לאני 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 תפקידנו המקצועי (role). חשוב ששיח אישי על רגשות ועמדות יתקיים במרחבים בטוחים (ולאו דווקא במליאה של הצוות), לצד שמירה על שיח מקצועי במרחב המשותף כבסיס להחזרת כלל הצוות לתפקוד.

3. מעבר משיח של עמדות לשיח של 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

4. שיתוף דרך הביניים בחשיבה וקבלת החלטות:

מול אתגרי השעה, רצוי מאוד לחלוק בנטל ההתמודדות, ולזהות נקודות מבט שונות על המציאות דרך שיתוף הצוות המוביל של בית הספר בהתלבטויות ניהוליות, בחיפוש אחר מענה לבעיות וביישום.

5. גיבוש קוד אתי/רמזור להתנהלות השיח במרחב המשותף:

תיאום ציפיות והגדרת כללי שיח במרחב המשותף, במטרה ליצור מרחב בטוח לשיח אמפתי ומוגן. (ניתן לשתף באחד מהקישורים למסמכים שהוציאו מוסדות אחרים - ראו נספח)

הצעה להרחבה: ככל שהזמן מאפשר להרחיב חלק זה, ניתן לפתוח ולבקש מהמשתתפים לחשוב על סיטואציה בה הרגישו שהם נמצאים במרחב בו הם חששו להתבטא, לבטא רגשות מחשש שלא יהיה להן מקום או שייפגעו במישהו. מה עזר או היה עוזר להם במרחב כזה - מתוך הדברים שעולים ניתן להתחבר לקווים המנחים

לחילופין ניתן לבנות את הסדנא באופן הפוך: להתחיל מחלוקה לארבע קבוצות - כל קבוצה מתמודדת עם אתגר אחר - עליהם לקרא את חמשת הקווים המנחים ולבחון באיזה אופן כל אחד מהם מסייע לגיבוש דרכי פעולה

התבוננות על אתגרי העבודה - עבודה בקבוצות

בחלק זה נתבונן בכמה אתגרים מרכזיים שנגזרים מהמציאות הקונקרטית שלנו, וננסה לבחון עבורם דרכי פעולה אפשריות לאור הקווים המנחים.

הערה: ניתן להחליף את האתגרים באחרים שהמנחה מרגישה שרלוונטיים לקבוצה או לאסוף אתגרים מהמשתתפים

נתחלק לארבע קבוצות - כל קבוצה תקבל אתגר ותנסה לבחון לעצב דרכי פעולה להתמודדות עימו לאור הקווים המנחים.

• אתגר 1: מורים מקבוצת המיעוט מפחדים להגיע לבית הספר

מורים מקבוצת המיעוט חוששים להגיע לבית הספר שרובו מורכב מקבוצת הרוב מורים מקבוצת מיעוט. הם מספרים למנהל/ת כי הם חוששים מפגיעות פיזיות כמו גם מפגיעות אחרות הנוגעות לאמירות פוגעניות, וכן חוששים ממפגש עם תלמידים, הורים ומורים עמיתים

• אתגר 2: אוירת 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.

• 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 גינני 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 השתייכות שלהם, והדיבור הופך משיח בין אישי לשיח בין קבוצות

אתגר 4: חשש של הורים מקבוצת הרוב 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.

הצגה במליאה

כל קבוצה תציג את הפעולות/ כיווני הפעולה שגיבשה, הקבוצות האחרות יכולות להוסיף רעיונות נוספים. מומלץ שאיסוף זה יהיה בכתב ויוכל להישלח אח"כ לכלל חברי הקבוצה.

סיכום במבט רפלקטיבי:

המנחה יקיים סבב התייחסות לשאלות -

- פעולה או כיוון מחשבה לפעולה שחוזרת איתי לשולחן העבודה שלי כמנהלת?
- למה אני זקוקה בכדי לקדם פעולה / כיוון פעולה זה?