

בין מסכה למציאות

רקע:

הסדנה מוצעת על רקע תקופה של מתיחות ביטחונית ומלחמה באיראן, בסמיכות לחג הפורים. פורים מזמן עיסוק במסכה, בהסתרה ובפער בין החוץ לפנים; המציאות המלחמתית מזמנת חוויה של איום, דריכות ואי־ודאות. החיבור בין השניים מחדד את המתח המנהיגותי: כיצד להחזיק שמחה ושגרה לצד פחד ודאגה? כיצד לשדר יציבות מבלי להכחיש מציאות?

הסדנה מציעה התבוננות מודעת בפער שבין "המסכה" המקצועית־ניהולית לבין החוויה הרגשית האישית, ובוחנת כיצד פער זה משפיע על האקלים הבית־ספרי.

רציונאל:

בעת חירום, הנהגה חינוכית איננה רק ניהול משימות אלא ניהול מצב רגשי קולקטיבי. מחקרי מנהיגות מצביעים על כך שמנהלים משפיעים באופן ישיר על האקלים הרגשי בארגון.

(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002)

בעת מלחמה, מנגנוני דריכות והישרדות מועצמים. הצוות סורק את המנהל כמקור לרמזים: האם יש סכנה? האם יש יציבות? האם מותר לפחד?

לכן, נדרשת הנהגה המשלבת:

- ויסות רגשי אישי,
- יצירת סביבה מחזיקה לצוות,
- החזקת מתח מבלי למהר לפתרון טכני.

הסדנה נועדה לאפשר עצירה, עיבוד ובחירה מודעת באופן ההובלה.

מטרות:

1. לאפשר למנהלים בדיקה כנה של מצבם הרגשי והמקצועי.
2. להבין את השפעת המצב הרגשי של המנהל על האקלים הבית־ספרי.
3. לחזק תחושת מסוגלות מנהיגותית בתוך אי־ודאות.

הקשר תיאורטי:

הסדנה נשענת על שתי מסגרות מרכזיות במנהיגות בעת אי־ודאות. הראשונה, מנהיגות אדפטיבית, (Heifetz, 1994) מדגישה כי בעת משבר תפקיד המנהיג אינו לפתור מתח אלא לווסת אותו - לשמור את רמת המצוקה בטווח נסבל המאפשר תפקוד ולמידה. הבחנה זו מסייעת להבין כי מציאות מלחמתית אינה "בעיה טכנית" אלא אתגר רגשי־תפיסתי הדורש החזקה מודעת של המתח.

השנייה, מנהיגות רזוננטית ואינטליגנציה רגשית (Goleman, 1995; 2002) מציעה כי מנהיגים יוצרים את הטון הרגשי בארגון. מידת המודעות והוויסות הרגשי שלהם משפיעה ישירות על האקלים, המחויבות והביטחון של הצוות.

מכאן, שהפער בין "המסכה" החיצונית לבין החוויה הפנימית איננו עניין אישי בלבד - אלא מרכיב מרכזי בהובלת מערכת חינוכית בתקופת חירום.

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

הפעילות (כ-90 דקות)

נושא	משך בדק'	תוכן הפעילות	פורום	עזרים / חומרים נלווים / הערות
פתיחה והקשר	5 דק'	מסגור התקופה: מלחמה בסמיכות לפורים. הצגת המתח בין שמחה פורמית למציאות מורכבת. מסר: מסכה אינה בהכרח הסתרה - היא כלי ויסות. הצגת מטרת הסדנה.	מליאה	שקף פתיחה עם מטרת ורציונל קצר.
"מה המסכה שלי הבוקר?"	25 דק'	המשתתפים נכנסים לאפליקציה, מעלים תמונה של עצמם או בוחרים דימוי מייצג. משלימים את המשפט: "השבוע אני שם/ה על עצמי תחפושת של..." (לדוגמה: הפירטית, השוטרת, הפסיכולוגית...). הקרנה במליאה של התחפושות. כל משתתף מקבל עד דקה: מה התחפושת? למה בחרתי בה? מה היא מגינה עליי? שאלה לקבוצה: אילו תחפושות חזרו על עצמן? מה זה אומר על התקופה? מה קורה לארגון כשכולנו לובשים אותה תחפושת?	עבודה אישית מליאה	קישור לאפליקציה, מחולל התחפושות
פער חוץ-פנים	15 דק'	עבודה בזוגות: מה אני מרגיש בפנים? מה אני משדר?	זוגות	שקף עם שאלות.
עוגן תיאורטי קצר	10 דק'	הצגת שני צירים תיאורטיים: המסכה ככלי עבודה: היא לא נועדה להסתיר אתכם, אלא להגן על יכולת התפקוד של הצוות.	מליאה	שקף

		<p>מנהיגות מדהדת: הצוות "מדביק" את עצמו ברגשות שלכם. מה הטון הרגשי שאתם רוצים להפיץ היום?</p> <p>האתגר האדפטיבי: לדעת מתי להדק את המסכה (ברגע של שיא מתח) ומתי להסיר אותה מעט (כדי לאפשר לצוות לאוורר רגשות).</p> <p>ציר הטרמוסטט לפי (Heifetz)</p> <p>המושג: ויסות רמת המצוקה.</p> <p>המסכה הניהולית היא לא "זיוף", היא הכפתור שקובע כמה חום (לחץ/חרדה) נכנס לחדר.</p> <p>אם תורידו את המסכה לגמרי ותשדרו חרדה גבוהה - הצוות יקפא. אם המסכה תהיה אטומה מדי ותשדרו "עסקים כרגיל" מנותק - הצוות ירגיש שאין להם מקום לרגשות שלהם.</p> <p>המטרה: להחזיק את הצוות ב"טווח העבודה" - מספיק מתח כדי לתפקד, אבל לא יותר מדי כדי לא להישבר.</p> <p>2. ציר ההדהוד לפי (Goleman)</p> <p>המושג: אינטליגנציה רגשית ו- ("Resonance תהודה).</p> <p>הצוות מבצע "סריקה רגשית" של המנהל (Social Scanning) הם לא מקשיבים רק למילים, אלא למה שעובר "מתחת למסכה".</p> <p>המסכה שלכם חייבת להיות שקופה למחצה. אם היא תהיה אטומה מדי, לא יהיה "חיבור" (Dissonance) "אתם צריכים להראות שאתם מבינים את המצב (אמפתי), אבל שומרים על יציבות (ויסות).</p>		
<p>שקף עם שתי שאלות בלבד – לא למלא בתיאוריה.</p>	<p>קבוצות קטנות</p>	<p>עבודה בקבוצות קטנות סביב שתי שאלות המתמקדות בהשפעה על הצוות:</p> <p>שאלה 1 (הציר האדפטיבי): "לו הייתי טרמוסטט בבית הספר השבוע - האם העליתי את הטמפרטורה (יצרתי דריכות/לחץ) או הורדתי אותה (יצרתי</p>	<p>15 דק'</p>	<p>מה המסכה עושה?</p>

		<p>רגיעה)? האם זה היה הוויסות המדויק שהצוות היה זקוק לו.?"</p> <p>שאלה 2 (ציר ההדהוד): "איזה רגש 'הדבקתי' את הצוות שלי בחדר המורים השבוע בלי לומר מילה? האם המסכה שלי אפשרה להם להרגיש בטוחים או גרמה להם לניכור?"</p>		
<p>דף כתיבה / צ'אט פרטי. לדרוש ניסוח קונקרטי ולא כללי.</p>	<p>עבודה אישית וזוגות</p>	<p>עבודה אישית בכתב: בחרו את המסכה שלכם לשבוע הקרוב. אל תגדירו אותה רק כדמות (לדוגמה: 'הליצן'), אלא כפעולת ויסות. ניסוח אחד, קונקרטי, בכתב.</p> <p>דוגמאות לניסוח קונקרטי:</p> <p>השבוע אלבש מסכה של 'העונן': 'אשדר יציבות וקור רוח (ויסות), גם אם בפנים אני בדריכות, כדי לאפשר לצוות להמשיך בשגרה</p> <p>אחר כך -שיתוף בזוגות</p>	<p>15 דק'</p>	<p>בחירת מסכה מודעת</p>
<p>לסיים בטון יציב ומכיל.</p>	<p>מליאה</p>	<p>כתיבה בצ'אט משפט מסכם: "המסכה שאני בוחר/ת ללבוש השבוע היא... " מסר סיום: מסכה איננה זיוף; היא בחירה מודעת באופן ההשפעה.</p> <p>מנהיגות בעת אי־ודאות היא האמנות של ניהול הפער בין החוץ לפנינים. המסכה שבחרתם היא לא מחסום, היא הכלי שלכם לווסת את רמת המתח וליצור אקלים שמאפשר למידה ותפקוד גם בתוך המלחמה</p>	<p>5 דק'</p>	<p>סגירה</p>