



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

מפקח ומנהליו- שגרת חירום נועה



Coldplay - Up&Up (Official Video)



Copy link



Watch on  YouTube

**זהו רגע אחד בסרטון שמייצג עבורכם 'סביבה מחזיקה'
ורגע אחד שמייצג 'אתגר אדפטיבי'**

דמויות ענק ש"מחזיקות" או נשענות על נופים שלמים

סיטואציות של "בעיה טכנית" שהופכת למשהו אחר לגמרי

Don't give up

ריחוף מעל תהומות או הליכה על מים

נועה קיראו את הסיפור

סמנו לעצמכם/ן רגע
שבו הרגשתם/ן אי־נוחות
או סימן שאלה.



סיפור נועה שבוע למלחמה.

נועה, מנהלת בית־ספר יסודי ותיקה ומוערכת, מגיעה מוקדם מהרגיל. בלילה הייתה אזעקה אחיה, נמצא במילואים. היא כמעט לא ישנה. בדרך לבית הספר היא מחליטה שהיא חייבת לשדר יציבות. לא לאפשר לסדקים להתרחב.

כבר לפני שנכנסה לבניין קיבלה שלוש הודעות: מורה לחינוך גופני נקרא בצו 8 במהלך הלילה; מחנכת כיתה ד' מבקשת לצמצם שעות כי בעלה במילואים והיא לבד עם שלושה ילדים קטנים; מורה נוספת פנתה ליועצת ואמרה שהאזעקות מציפות אצלה זיכרונות קשים ממלחמה קודמת והיא מתקשה לעמוד מול כיתה. במקביל, בקבוצת ההורים של כיתה ה' כבר עולות שאלות על היערכות לחירום ועל שמירה על שגרה מלאה.

בכניסה לחדר המורים נועה עוצרת ליד אחת המורות, שואלת לשלומה, מניחה יד על הכתף. במסדרון היא שומעת שתי מורות מדברות על כך שהן לא ישנות בלילות. היא אומרת להן בשקט שזה טבעי ושבת הספר יתאים את עצמו למציאות. היא מרגישה את הלחץ בגוף, אבל ממשיכה ללכת.

במשרד היא יושבת עם הסגנית. תוך זמן קצר הן בונות מערכת חלופית מדויקת: מי ממלא מקום, מי מתגבר באילו שעות, איך מפצלים קבוצות בלי להעמיס יותר מדי על מורה אחת. נועה מזיזה את עצמה ללמד שיעורים כדי להקל על אחרות. היא מנסחת הודעה להורים שמדגישה שהמערכת פועלת כסדרה ושנעשו התאמות. במייל מהפיקוח מתבקש לשמור ככל האפשר על שגרה מלאה. כשהטבלה מוכנה, היא חשה הקלה. יש סדר. יש שליטה. היא מרגישה שהיא עושה את תפקידה.

בישיבת הצוות בצהריים היא בוחרת לא לפתוח מיד בטבלה. היא אומרת שהיא יודעת שהתקופה מורכבת ושאלה מישהי רוצה לשתף - זה המקום. שתיקה קצרה משתררת. מורה צעירה אומרת שהיא בחרדה וכל רעש מקפיץ אותה. נועה מהנהנת ואומרת שזה טבעי, וגם לה לא פשוט, אבל דווקא עכשיו חשוב לשדר לילדים ביטחון. מורה אחרת אומרת שיש תחושה שמתנהלים כאילו הכול רגיל. עדי משיבה שהשגרה היא עוגן, ושילדים צריכים מבוגר יציב שמחזיק את המערכת. מורה ותיקה מוסיפה בשקט שהן לא יודעות מה יהיה בשבוע הבא ושהן פוחדות. נועה עוצרת לרגע, ואז אומרת שאי־ודאות אכן קשה, אבל שהצוות חזק ושעבר תקופות מורכבות בעבר.

לאחר מכן היא מציגה את הטבלה המפורטת, מסבירה את השיבוצים, מבהירה שניסתה לשמור על איזונים, ושואלת אם יש הערות. אין. הישיבה מסתיימת בזמן. לכאורה הכול מטופל: גם התייחסות רגשית, גם ארגון מקצועי.

אחר כך, במסדרון, נשמעות אמירות שקטות: שיש תחושה שצריך להיות חזקות, שאי אפשר באמת להישבר כאן. נועה אינה שומעת את הדברים. היא חוזרת למשרד לענות להורים ולסיים התאמות.

בערב, בבית, היא מרגישה עייפות כבדה וכאב ראש עמום. היא יודעת שפתחה מקום לרגש ולא ביטלה פחדים. היא גם יודעת שהמערכת מתפקדת ושלא נוצר כאוס. ובכל זאת היא נזכרת בשקט שנשאר אחרי המשפט "אנחנו פוחדות". לרגע עולה בה מחשבה שאולי עברה מהר מדי למסגרת ולפתרון. מיד אחר כך היא אומרת לעצמה שאין לה פריבילגיה להתערער עכשיו. מישהו חייב להחזיק. היא פותחת את המחשב להכין את סדר היום למחר, והטבלה המסודרת מולה משיבה לה תחושת יציבות.



עבודה בקבוצות :

1. איפה נועה נעה מהר מדי?
2. איפה אולי היה נכון לה להאט?
3. מה הניע את התנועה שלה - צורך מערכת או משהו פנימי?
4. מה המחיר שנועה משלמת על הניסיון לשדר יציבות בכל מחיר?

מנהיגות בעת חירום – בין "החזקה" ל"פתרון"

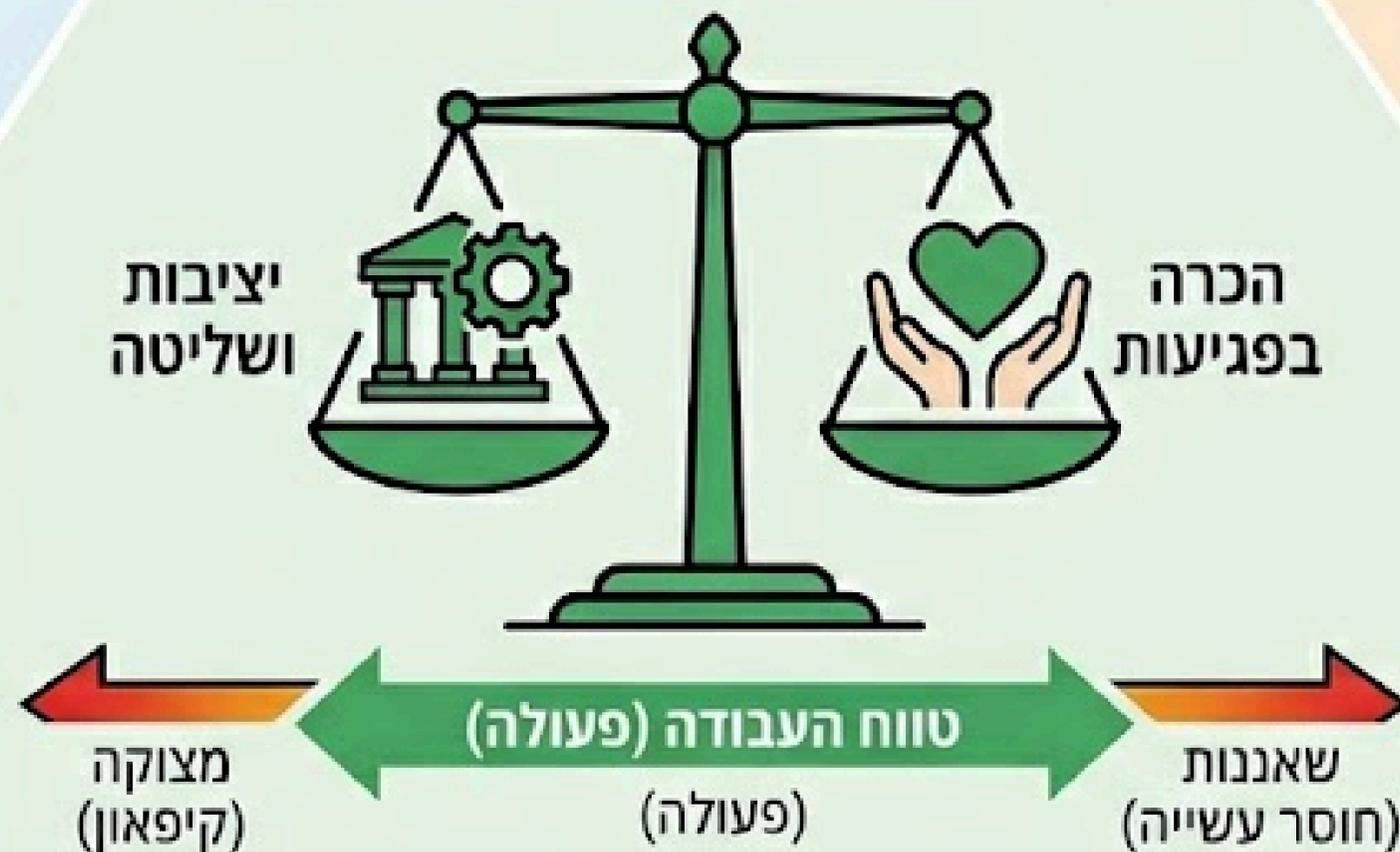
Holding (Winnicott) | Regulating Distress (Heifetz)

1. סביבה מחזיקה (Winnicott)



- יצירת מרחב שמכיל פחד, עמימות ואי־ודאות.
- ויסות קצב והכרה ברגש.
- מסר: מותר להרגיש. המערכת מחזיקה.

3. נקודת האיזון – ויסות מצוקה



- תנועה בין יציבות לשליטה לבין הכרה בפגיעות.
- מטרה: להשאיר את הצוות ב"טווח העבודה".

2. אתגר אדפטיבי (Heifetz)



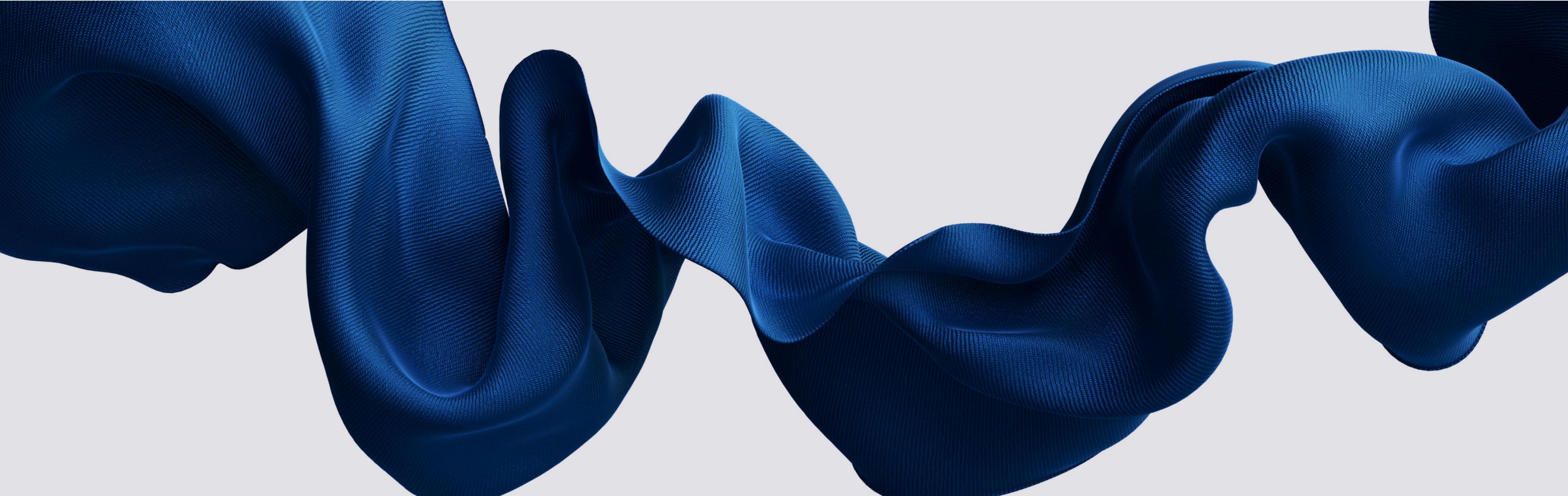
- בעיה טכנית – פתרון ידע ונהלים.
- אתגר אדפטיבי – שינוי תפיסתי ורגשי.
- מלכודת: לפתור מורכבות מורכבות רגשית בכלים בכלים טכניים מהירים.

תובנה למנהל: בשלות מנהיגותית היא לא בחירה בין רגש למשימה – אלא לדעת מתי, כמה ואיך לנוע ביניהם.

“תנועה מנהיגותית”



**ביחרו 2-3 רגעי מפתח
וכיתבו גרסה חלופית:
ניסוח מדויק של תגובת נועה,
מה היא עושה/לא עושה, מה היא אומרת
ומה משתנה באקלים. מה משתנה אצלה
אסור לשנות את המציאות - רק את התגובה.**



איפה התנועה של נועה פוגשת את התנועה שלי? מה אני נוטה לעשות - להאיץ? לבלום? לפתור? לשהות?





Rock Balancing Land Art by Pontus Jansson



Copy link



Watch on  YouTube

pj.85