

# שותפות במבחן - להוביל צוות חינוכי מגוון בתקופת מלחמה



המלצות להנהלות בתי ספר עבריים  
המשלבים מורות ומורים ערבים

נובמבר 2023



## להוביל צוות חינוכי מגוון בתקופת מלחמה

01  
הקדמה

02  
קווים מנחים  
כלליים

03  
ליווי צוות  
בית הספר

04  
הגדרת גבולות  
השיח

05  
תכנון מותאם  
של השגרה

06  
קשר עם ההורים  
ועם הקהילה

07  
עבודה  
חינוכית

08  
סיכום

מאז שבעה באוקטובר 2023 נתונים כלל התושבים בישראל במצב של טראומה קולקטיבית מתמשכת (האירוע הטראומטי טרם הסתיים). אזרחים יהודים וערבים רבים חשים בעת הזו דאגה רבה לקיומם וחוששים לביטחונם האישי.

בתי ספר המעסיקים צוותי חינוך מגוונים שבהם חברים וחברות בעלי זהויות שונות, נדרשים להתמודד עם אתגרי המגוון והשונות בצוות נוסף על אתגרי החינוך בזמן משבר ביטחוני. **מתחים, תחושות חוסר ביטחון וחוסר אמון מועצמים בעת המלחמה, חוזרים לתוך המרקם העדין של חדרי המורים** ומשפיעים על יכולתם לתת מענה חינוכי לתלמידים השרויים במצוקה.

על רקע זה יש לאחרונה דיווחים רבים על התנהגויות פוגעניות כלפי החברות והחברים הערבים בצוותי החינוך, לעיתים אף בגלוי ובאופן מפלה: אנשי צוות והורים פונים להנהלות בתי הספר בדרישה להרחיק מהמוסד ערבים וערביות עקב השתייכותם הלאומית בלבד.

על כן **בימים אלה נודעת חשיבות רבה למנהיגות חינוכית אחראית, קשובה ומכילה**, שתוכל להתמודד עם המתחים בצוות ומול הקהילה, לחזק את תחושת המסוגלות של צוות בית הספר בעשייה החינוכית היום-יומית המשותפת ולחזק את חוסנה של קהילת בית הספר בכלל ושל צוותי החינוך והמינהל בפרט.

**במסמך זה מוצעים קווים מנחים וכלים מעשיים המותאמים למרחבים השונים (הצוות, ההורים, התלמידים) שיעזרו למנהלות ולמנהלים בתקופה מאתגרת זו. אנו ממליצים להביא את המסמך לידיעת צוות הניהול של בית הספר ולהתאימו למתרחש בבית ספרכם.**



ההצעות והכלים מבוססים על תובנות מהפסיכולוגיה החברתית לצד ניסיון מעשי בבתי הספר. המסמך נכתב במשותף על ידי צוות מחלקת החינוך במרכז אקורד, המתמחה בפיתוח פרקטיקות וכלים חינוכיים מבוססי ידע פסיכולוגי-חברתי, ועל ידי צוות מכון מרחבים, הפועל לקידום אזרחות משותפת ומוביל את תוכנית "משלבים ומשתלבים" לשילוב מורות ומורים ערבים בבתי ספר עבריים, כמיזם משותף עם משרד החינוך ונציבות שוויון הזדמנויות בעבודה.

אם תזדקקו לייעוץ או להכוונה נוספת, נשמח לסייע לכם.

[לפרטי ההתקשרות <<](#)

08

סיכום

07

עבודה  
חינוכית

06

קשר עם ההורים  
ועם הקהילה

05

תכנון מותאם  
של השגרה

04

הגדרת גבולות  
השיח

03

ליווי צוות  
בית הספר

02

קווים מנחים  
כלליים

01

הקדמה

## קווים מנחים כלליים להתמודדות עם מתחים במוסד המעסיק צוותי חינוך מגוונים:

- << הכירו בעובדה שהפחד, הכאב והמצוקה הרגשית הם נחלת כל קהילת בית הספר, יהודים וערבים. אל תתעלמו מהם אלא הקדישו להם מקום וזמן מתאימים.
- << הגדירו גבולות ברורים של השיח הנורמטיבי הלגיטימי בתקופה רגישה זו ושמרו עליהם כדי שמקום העבודה יהיה מרחב בטוח לכולם.
- << הקשיבו לצרכים מיוחדים המתעוררים בתקופה זו המצריכים היערכות מיוחדת או גמישות מצד הארגון תוך שמירה ככל האפשר על שגרת עבודה הסדירה במרחבים השונים: הצוות, הכיתות והקשר עם ההורים.
- << הדגישו כי מרבית תושבי ישראל, יהודים וערבים כאחד, שואפים לחיות בשלום ובשיתוף פעולה, וחזקו את היכולת להבחין בשונות במה שנתפס כקבוצה הומוגנית ("הם" הערבים או "הם" היהודים).
- << רתמו שותפים מהצוות הניהולי ומהנהגת ההורים ושלבו אותם במנהיגות האחראית כדי שיוכלו לסייע במתן מענים לזקוקים לכך.

## דגשים וכלים מעשיים לניהול צוות מגוון במרחבי בית הספר השונים:

<<

הגדרת גבולות השיח

2

<<

ליווי צוות בית הספר

1

<<

קשר עם ההורים ועם הקהילה

4

<<

תכנון מותאם של השגרה בבית הספר

3

<< שיחות חינוכיות עם התלמידים והתלמידות

5

## 1 ליווי צוות בית הספר

הסבירו לצוות כי במציאות הנוכחית הפחד טבעי והכעס מובן. ברוח זו ניתן לפרסם מסרים כמו "כולנו חווים הרבה דאגה ופחד"; "אנו שותפים לדאגה העמוקה לתלמידים שלנו בימים אלה". הזכירו שכולם, ערבים ויהודים, חווים כעת ערעור של תחושת הביטחון והמוגנות.

### צרו מרחבי שיח בטוחים לאנשי הצוות:

על אף סדר היום העמוס פנו זמן ומקום לשיחות אישיות עם הצוות ובייחוד עם החברות והחברים מהחברה הערבית. אם מוטל עליכם עומס רב כמנהלים, מומלץ למנות איש או אשת קשר מצוות הניהול שיוכל לשמש כתובת לפניות וליזום שיחות אישיות לביור צרכים. ייתכן שחלק מאנשי הצוות הערבים לא ירגישו בנוח להעלות צרכים וחששות, ולפיכך רצוי לפנות אליהם באופן יזום ולבטא רצון להקשיב. השיחות עשויות להיות קצרות, אבל חשוב שייערכו בפרטיות ובמרחב המספק מוגנות.

במסגרת בדיקת הצרכים מומלץ לבדוק את תחושת הביטחון בדרך לבית הספר וממנו, ולשאל אם יש חסמים המצריכים התייחסות מיוחדת למשל, אם יש חשש מנסיעה בתחבורה ציבורית, ניתן לאתר אפשרות לנסיעה משותפת ברכב פרטי. שימו לב במיוחד למורות העוסות חיג'אב - הנראות החיצונית הבולטת עלולה להעמיד אותן במקום פגיע ורגיש. בסיום השיחה הזמינו את המורות והמורים לפנות מייד אליכם או לחבר אחר מצוות הניהול שימונה לצורך זה בכל מקרה שבו הם חוו עלבון או פגיעה במרחב בית הספר. הדגישו שזאת האחריות שלכם להבטיח להם סביבת עבודה בטוחה גם כשהרוחות סוערות.

**שיחות עם כל קבוצה בנפרד תוכלנה לסייע להעלות צרכים ולהביע חששות** (למשל מפגש של כל אנשי הצוות הערבים בבית הספר). צירוף של חבר או חברה מהצוות הטיפולי של בית הספר כמו יועצת או פסיכולוגית יוכל לסייע בהנחיית השיחות. כאשר מנהלים שיחה עם כל קבוצה בנפרד, יש לעודד שונות ומגוון תפיסות. ברגעי משבר ניכרת נטייה לאמץ קול אחיד, אולם שיחה מונחית במרחב בטוח תאפשר להביע קולות שונים.

### אתם מוזמנים לעיין בחומרים למנהלים ולמורים שנכתבו על ידי צוות התוכנית "משלבים ומשתלבים":

[מדריך ההשתלבות](#) העוסק בשילוב מורות ומורים ערבים בבתי ספר עבריים - המדריך מיועד הן למנהלים והן למורים המשתלבים. שימו לב לסעיף "התנהלות בזמן עימות צבאי או מתח ביטחוני".



[מסמך המלצות](#) להתנהלות המורות והמורים הערבים במרחב בית הספר העברי בזמן משבר ביטחוני שיצא לאור באוקטובר 2023, כשבועיים לאחר פרוץ העימות הנוכחי.



### זהו את דפוס ההתנהגות של הצוות בימים אלה והתאימו מסרים ודרכי פעולה:

החברים והחברות בצוותים מאמצים דפוסי התנהגות שונים בעת קונפליקט. בחלק מהצוותים מתנהלים ויכוחים ולעיתים ניתן לזהות שיתוף מתסיס בתכנים, ובצוותים אחרים תיתכן הימנעות מתגובה או התנהגות אחרת. השוני בדפוסים מצריך מסרים שונים ודרכי התנהלות שונות. תוכלו לקרוא [כאן](#) על דפוסי ההתנהגות השונים, לזהות איזה מהם מאפיין את הצוות שלכם ולהתאים את דרכי הפעולה ואת המסרים.

## 2 הגדרת גבולות השיח

בתקופות של רגשות סוערים, בייחוד של פחד וכעס, ניכרת נטייה לפרוץ את גבולות השיח ולהשתמש בביטויים מכלילים ופוגעניים. גבולות שיח ברורים יתרמו לתחושת המוגנות של כלל קהילת בית הספר, ובמיוחד של כל החברות והחברים בצוות, תחושה שהיא תנאי ליכולתם לבצע את עבודתם החינוכית.

**הבהירו לכל הבאים בשערי בית הספר שאין להשתמש בשפה גזענית, בגינוי או בזלזול, וטפלו מייד בכל התבטאות לא ראויה כגון ביטויי שנאה והסתה מכלילה ופוגענית.** שימו לב למסרים מכלילים שלעיתים מסתתרים מאחורי הומור או בדיחות המגחיכות או מלעיגות את הצד השני.

**הגדירו לצוות את גבולות השיח הנורמטיבי באמצעות שימוש במודל הרמזור (לפירוט על המודל ראו עמודים 4-5 במדריך זה).** מודל הרמזור מציע כלי לביסוס נורמות שיח בזמן של מתח ואלימות ומאפשר להדגיש את הנורמה החברתית המקובלת שעליה מתבססים גבולות השיח.

**הקפידו להפגין נוכחות במרחבים הפיזיים ובמרחבים הווירטואליים של הצוות, כגון ברשתות החברתיות ובייחוד בקבוצות הווטסאפ של הצוות.** שימו לב שהשיחות ברשתות פרוצות יותר מן השיחות פנים אל פנים, ולעיתים יש בהן שיתוף של הודעות פוגעניות ממקור אחר, המאפשר להסיר אחריות מהאדם ששיתף את ההודעה. מומלץ להקפיד על נוכחות שלכם או של מי מהצוות מטעמכם כדי להגיב מייד ובפומבי על אמירות פוגעניות, תוך הגדרת גבולות ברורים ובלימה של הידרדרות השיח. אם המסר הפוגעני היה פומבי לעיני כל הצוות, על התגובה להיות פומבית, ומלווה בפניה אישית למי שכתבו אותו.

גם כאן מומלץ למנות חבר או חברה מהצוות המוביל של בית הספר שישמשו כתובת ברורה וזמינה לפניות של חברות וחברים שמרגישים כי נפגעו ממקרים של פריצת גבולות השיח.



## 3 תכנון מותאם של השגרה בבית הספר

**גלו גמישות ארגונית בתקופה רגישה זו להתנהלות השגרתית המצריכה היערכות מיוחדת.**

מאז שבעה באוקטובר המצב הרגשי של כולנו אינו כפי שהיה. העצבים מרוטים, וכולנו חשופים שעות ארוכות לחדשות, למסרים ברשתות החברתיות ולמסרים בקבוצות ווטסאפ הכוללים תכנים קשים מנשוא. לא מוגזם לומר שאנו "על הקצה".

נדרשת רגישות רבה בתקופה זו. למשל, אפילו השאלה "מה נשמע?" בישיבות שבהן קבוצה מגוונת עשויה להיות טעונה. אם המשתתפים עונים עליה בכנות, היא עלולה להוביל לשיחות כואבות, שלא תמיד אפשר להכילן. גמישות עשויה להתבטא בהחלפה של חלק מישיבות הצוות לישיבות בהרכב מצומצם יותר או בבחירת חלופות לסבב "מה נשמע". אתם מוזמנים לעיין [כאן](#) בהצעות לחלופות.

**המשך שגרת העבודה במצב זה חיוני לתפקוד בית הספר ולחיזוק הזהות המקצועית המשותפת והקשרים הבין-אישיים.** שגרות העשויות לחזק את ההיבטים האלה הן לדוגמה ישיבות צוות בין-מקצועי המדגישות את היכולות המקצועיות של חברי הצוות ואת מטרותיהם המשותפות. עם זאת, חשוב לזהות את השגרות או את האירועים שבהם עשויים לצוץ קשיים ייחודיים לתקופה והמצריכים היערכות מקדימה או גמישות ארגונית ופתרונות יצירתיים. לדוגמה, ימי הורים ואספות הורים, שבעיתות שגרה מתנהלים על מי מנוחות, מצריכים היערכות מיוחדת כשמדובר במורות ומורים ערבים. במקרים רבים זו תהיה הפעם הראשונה מאז פרוץ המלחמה שיתקיימו שיחות ישירות פנים אל פנים בין ההורים והמורים. חשוב לשוחח עם המורות והמורים הערבים לפני אירועים אלה ולוודא שהם מרגישים בטוחים מול ההורים, להיות זמינים במקום במקרה הצורך ואולי אף לצרף איש צוות נוסף כשמזהים פוטנציאל לקושי בהתנהלות עם הורה מסוים או בכיתה מסוימת.

יש להדגיש בפני הצוות את חשיבותה של המשימה החינוכית בתקופה זו לצד עידוד קהילת בית הספר: כולנו נתונים במצב רגשי עדין, ולכן כרגע אין ביכולתנו להתנהל כבעבר - אולם הרי עוד נשוב לשגרה הברוכה. בתקופה זו יש להעדיף תכנון מוקפד על פני ספונטניות.



## 4 קשר עם ההורים ועם הקהילה

כאמור, הכול חווים כעת ערעור של תחושת הביטחון והמוגנות. החשש אף גובר כאשר מדובר בטיפול באוכלוסייה פגיעה כגון ילדים ובני נוער. תחושת הפחד עלולה להניע הורים לדרוש להרחיק מסביבתם או מסביבת קרוביהם עובד או עובדת מהחברה הערבית. לכך מצטרפת התחזקות הנטייה לראות את החברה הערבית כמקשה אחת, ללא הבחנה בין האחראים לאירועים הנוראים של שבעה באוקטובר לבין העובדים והעובדות הערבים שאינם אחראים להם כלל ואינם קשורים אליהם. אמנם רגשות הפחד מובנים, אולם הדרישה להרחיק אדם רק בשל השתייכותו הלאומית אינה חוקית והיא אף פוגעת בכבוד, בזכות לשוויון, בכלכלה ובחברה בישראל, כפי שכתב שר הפנים משה ארבל לראשי העיריות במהלך המלחמה באוקטובר 2023: "החלטות מעין אלו מרסקות את מרקם החיים המשותפים במדינה, פוגעות לא רק בפרנסתם של אותם עובדים, וכן של עובדים רבים אחרים שאינם ערבים, אלא בעיקר בכבודם ובזכותם החוקתית לשוויון".

[כאן](#) תוכלו לקרוא על הסיבות ועל הרגשות אשר מניעים בימים אלה את הדרישות להרחיק עובדות עובדים ערבים ולהתוודע לכלים מעשיים נוספים.

**לצד ההכרה בתחושת הפחד של הורים בתקופה זו, הבהירו כי אין בכוונתכם לפטר או להרחיק עובדות ועובדים רק כי הם משתייכים לחברה הערבית.** חשוב לזכור כי עצם ההרחקה מאששת את הפחד של ההורים מהחברה היהודית במקום להפחיתו. הדגישו כי צוות בית הספר כולו מחויב לשלומם של התלמידים, והזכירו להורים את ערכי בית הספר ואת חשיבותה של המשכיות השגרה לכל קהילת בית הספר.

**הנהגת ההורים עשויה למלא תפקיד חשוב בחידוד המסר.** חשוב לרתום את הנהגת ההורים כשותפה למסר של יחס מכבד וסובלני לכולם ולגיבוי של הנהלת בית הספר. במקרה הצורך כדאי לשקול להוציא מכתב ברוח זאת מהנהגת ההורים בבית הספר לכל קהילת המוסד.

הציעו עזרה וגיבוי למורים הערבים כשהם נתקלים בקושי בתקשורת עם ההורים. השאירו בידם את ההחלטה אם הם מעוניינים בסיוע בהתאם לצרכיהם.



## 5 עבודה חינוכית עם התלמידים והתלמידות

עבור התלמידים, המלחמה היא תקופה סוערת, מבלבלת ומורכבת להתמודדות מבחינה רגשית. לצד הטראומה המתמשכת ותחושות הפחד וחוסר הביטחון הנלווים לה, מתחזקת הנטייה לראות את החברה הערבית כמקשה אחת, ללא הבחנה בין ערבים שהם אזרחים או תושבים במדינת ישראל לבין פלסטינים בעזה ולבין מחבלי החמאס ותומכיו.

מתרופפת היכולת לראות את האדם כשלעצמו ולא כחלק מהקבוצה שנתפסת כמאיימת. גם תחושות של כעס ושל היעדר אמון מופנות לכלל החברה הערבית. נוסף על כך, התלמידים חשופים למידע כוזב ומסית ברשתות החברתיות על כוונה של אזרחים ערבים לפגוע ביהודים.

ימים אלה משפיעים במידה רבה על עיצוב הערכים של ילדים ובני נוער, על תפיסותיהם ועל עמדותיהם. לכן תפקיד המחנכים והמחנכות לשמור על מארג החיים המשותף באמצעות מיתון תפיסות הומוגניות ושליטת כלפי האזרחים הערבים בישראל.

### לצד הקצאת מקום לשיחות על הרגשות ולצד הגברת תחושת הביטחון והחוסן האישי, חשוב לאתגר את התפיסות הסטראוטיפיות:

« **הדגישו כי מרבית תושבי ישראל, יהודים וערבים כאחד, שואפים לחיות בשלום ובשיתוף פעולה.** סקרים ומחקרים שבים ומראים שבקרב הציבור הערבי בישראל יש רצון גורף לחיים משותפים והתנגדות לאלימות בין הקבוצות.

« **חזקו את התפיסה שלפיה החברה הערבית הטרוגנית ועוררו תקווה לגבי עתיד היחסים בין היהודים לערבים במדינה:** תוכלו להציג סיפורים של מעשי גבורה והצלה מצד החברה הערבית באירועי שבעה באוקטובר ובמהלך המלחמה וכן לחשוף את התלמידים לפעולות של תמיכה הדדית וגילויי סולידריות בין הקבוצות. כך תוכלו להתגבר על תפיסות סטראוטיפיות וגם לעורר תקווה. אתם מוזמנים להיעזר [במאגר של סיפורי השראה](#) המבטאים סולידריות בין ערבים ליהודים במהלך מלחמת אוקטובר 2023.

« **לצד העשייה החינוכית והפדגוגית חשוב לבסס בכיתות נורמות ברורות המגנות אלימות ושיח פוגעני.** הרגשות הקשים והחשיפה לשיח המסית ברשתות עלולה לחלחל אל ההתנהלות בכיתות.

לקבלת מידע וכלים נוספים לצורך ההתמודדות החינוכית בכיתה בעיתות הסלמה תוכלו לעיין במדריך [לנווט בים סוער](#) המציג מודל והמלצות לפעולות חינוכיות יעילות בתקופות של מתיחות ביחסים בין יהודים לערבים.



## להוביל צוות חינוכי מגוון בתקופת מלחמה

08  
סיכום

07  
עבודה  
חינוכית

06  
קשר עם ההורים  
ועם הקהילה

05  
תכנון מותאם  
של השגרה

04  
הגדרת גבולות  
השיח

03  
ליווי צוות  
בית הספר

02  
קווים מנחים  
כלליים

01  
הקדמה

זמנים אלה אינם רגילים. כתיבת מדריך זה נובעת מהחשש הרב למרקם החיים במדינה ולעתיד החברה בה. לכם, אזרחים ומנהיגים חינוכיים, יש היכולת והחובה למנוע הידרדרות זו. בתקופה הנוכחית, החוסן החברתי והאישי שלנו ושל התלמידים תלוי גם ביכולתנו לקדם אווירה צוותית וחינוכית מכילה וסובלנית כלפי יהודים וערבים כאחד ולחזק זה את זה.

אנו מאמינים שבכוחה של מנהיגות בית הספר להשתית חוסן לא רק לצוותים ולקהילת בית הספר, אלא גם להשפיע על חוסנה של החברה כולה.

MERCHAVIM ■ מרחבים ■ مجالات ■ 25  
25 שנה של קידום חברה הוגנת - 25 عامًا من النهوض بمجتمع أفضل  
25 Years Promoting a Fairer Israeli Society

**עמותת מרחבים** פועלת מ-1998 לקידום רבגוניות, הוגנות והכללה בחברה הישראלית, במערכת החינוך ובארגונים פרטים וממשלתיים. תוכנית "משלבים ומשתלבים" לשילוב מורים מהחברה הערבית בבתי ספר עבריים היא מיזם משותף של מכון מרחבים, משרד החינוך ונציבות שוויון הזדמנויות בעבודה.

### לפרטים נוספים ניתן לפנות ל:

מרים דרמוני, ליווי מנהלים, תוכנית "משלבים ומשתלבים", מכון מרחבים  
[myriamdarmoni@merchavim.net](mailto:myriamdarmoni@merchavim.net)

אקורד • أكورد • aChord  
פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי  
علم النفس الاجتماعي للتغيير الاجتماعي



**מרכז אקורד** הוא ארגון חברתי-אקדמי ייחודי הפועל באוניברסיטה העברית בירושלים. המרכז מפתח ומנגיש ידע אקדמי חדשני בפסיכולוגיה חברתית כדי לקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות החברתיות השונות בישראל. במסגרת הפעילות שלנו אנו עוסקים בהרחבה ביחסים שבין יהודים וערבים במרחבים שונים בישראל בתקופות שגרה והסלמה.

### לפרטים נוספים ניתן לפנות ל:

ענת יונה עמדי, מנהלת תחום פיתוח מקצועי  
והכשרת מורים, מרכז אקורד  
[anat.yona@mail.huji.ac.il](mailto:anat.yona@mail.huji.ac.il)