

ליווי הוליסטי

בשגרת חירום

מתווה לגורמי ליווי בתוכניות מרום
וריסטארט ובגפ"ן

מסמך פנימי



חשוון תשפ"ד-נובמבר 2023

שְׁאוּ מְרוֹם עֵינֵיכֶם וְרְאוּ מִי בָרָא אֱלֹהֵי הַמוֹצֵיא בְּמִסְפָּר צְבָאָם לְכֹלֵם
בְּשֵׁם יְקָרָא מְרַב אֹנִים וְאִמִּיץ כַּח אִישׁ לֹא נֶעְדָר.

ישעיהו מ כו



כתיבה:

ליווי הוליסטי בשגרת חירום

אוסנת מורדו – ממונה ליווי הוליסטי ובתי ספר בתוכניות מרום וריסטארט
מדריכות מטה – אביבית אלקיים זיו, רינת ברקוביץ, מירב פלג

גפ"ן בתנופה – בחירום ובשגרת חירום

רחל אלניר – ראש מינהלת גפ"ן וליווי הוליסטי
חנה גימון ימין – יועצת ארגונית, מתודיקה
מדריכת מטה – דקלה שגיא

תרמו לכתובה, קראו והעירו:

מתודיקה – גדעון זילר, תמר בהרב, ממונות מחוזיות, מדריכות מחוזיות ליווי הוליסטי
יועצים ארגוניים מתכללים מרום ריסטארט וגפ"ן

עריכה:

אוסנת מורדו – ממונה ליווי הוליסטי ובתי ספר בתוכניות מרום וריסטארט
עיצוב גרפי: מתודיקה

מלווה בית ספר בשגרת חירום?

יש לנו מתווה ליווי בשבילך

מדינת ישראל מתמודדת בימים אלה עם מצב חירום ביטחוני ומציאות מורכבת. כל אחד ואחת מכם נדרש להתמודדות אישית ולאומית עם הכאב המשותף לכולנו אל מול המציאות החדשה שנכפתה עלינו. לצד מציאות זו אנו מעריכים ומוקירים את עשייתכם המקצועית והתגייסותכם למען בתי הספר. תודה אישית לכל אחד ואחת מכם.

מלחמת "חרבות ברזל" והשלכותיה צפויים להשפיע משמעותית על שנת הלימודים תשפ"ד. אמנם חלק מבתי הספר אינם פועלים כבשגרה, אך גורמי הליווי מטעם מרום וריסטארט ממשיכים ללוות בדרכים מגוונות את המנהלים והצוותים המודרכים. בתקופה זו תפקידם של גורמי הליווי לסייע לבית הספר לארגן מחדש את העבודה הבית ספרית בהתאמה למצב החירום החדש. עליהם לדייק את הגדרת התפיסות והמטרות החינוכיות, לסייע בפיתוח סדיריות, נהלים ותכנים פדגוגיים גמישים, להעז, ליזום ולהגמיש מסגרות והנחות עבודה.

זה הזמן גם להגביר את התמיכה האישית במנהלים ובצוותים המובילים ולעודד ולחזק את תחושת החוסן, המסוגלות והאמונה ביכולת, לטובת חיזוק כלל הצוות, התלמידים וההורים.

אנו מאמינות בנחיצות הגדולה של גורמי הליווי מטעם גפ"ן, מרום וריסטארט, ביכולתם לשמש בעת חירום זו גורם משמעותי למנהלים ולצוותים, ובמקצועיות ובאנושיות לסייע להם לקיים שגרת חירום ורציפות ארגונית ופדגוגית.

צוות גפ"ן וליווי הוליסטי המחוזי יעמוד לרשותכם בחשיבה ותכנון וזאת, כמובן, תוך המשך שיתוף הפעולה ההדוק עם המפקחים הכוללים. בצל שגרת החירום אנו ערוכים ומגויסים להמשיך לפתח מענים וכלי עבודה לבתי הספר וגורמי הליווי, תוך קשב לצרכים חדשים שעולים מהשטח.

בתקווה לימים שקטים ובטוחים.

אוסנת מורדו

ממונה ליווי הוליסטי
ותוכניות מרום וריסטארט

רחל אלניר

ראש מינהלת גפ"ן
וליווי הוליסטי

תוכן עניינים

10	הקדמה
10	א. ליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום
11	ב. אתגרים ודרכי התמודדות
13	ג. מטרות ומבנה הערכה
15	חלק א - תוכניות מרום וריסטארט
15	א. מעט על מרום וריסטארט
16	ב. מה מייחד את תוכניות מרום וריסטארט בשגרת חירום?
17	ג. תפקידה של מעטפת הליווי בחירום
18	חלק ב - רציפות תפקודית בשגרת חירום
18	א. רציפות תפקודית של בתי הספר
19	ב. מודל הרציפות התפקודית
21	ג. שיטת ההתערבות - "כלי הרציפויות"
22	חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום
22	א. רציפות ארגונית - כיצד נחזק את התפקוד הארגוני ואת המנהיגות?
26	ב. רציפות הקשר - מהן הפעולות שנעשה כדי לתמוך בתלמידים ובצוות?
30	ג. רציפות פדגוגית - כיצד נקדם "פדגוגיה של חוסן"?
35	ד. רציפות חיצונית - יחסי גומלין עם הקהילה בחירום - כיצד עושים זאת?
39	חלק ד - הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה
39	א. הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה (TITL)
43	ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים
50	ג. חיזוק החוסן בלמידה
55	חלק ה' - גפ"ן בתנופ"ה בחירום ובשגרת חירום
55	א. רקע ועקרונות פעולה
57	ב. גמישות בתנופ"ה
63	ג. חוכמת העושים, חוכמת המעשים

ליווי הוליסטי

בשגרת חירום



א. ליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

לבתי הספר תפקיד חיוני בהבטחת רווחתם של הבאות והבאים בשעריו, בשגרה בכלל, ובעתות חירום בפרט. תפקידו של בית הספר חיוני לא רק בשמירה על המשכיות הלמידה, אלא גם בתמיכה הרגשית והנפשית בתלמידים ובצוות בתוך המציאות הכאוטית. חשוב לזכור כי בשגרה, וביתר שאת בזמנים קשים משמש בית הספר כגורם מפתח המחבר את באי בית הספר והקהילה, מעניק תחושת ביטחון ומהווה עמוד תווך של יציבות וצמיחה.

כגורמים המלווים את בתי הספר בתוכניות הליווי ההוליסטי, מרום וריסטארט, ההקשר שבו אנו פועלים כעת הוא ייחודי, שכן מעגלי הפגיעה נרחבים מאוד ונוגעים לכל בית ספר בישראל. התפקיד המהותי של ליווי מנהלים וצוותי חינוך במספר זירות פעולה מקבל משנה תוקף בתקופה זו, שבה תכנון מערכת קפדני, מנהיגות החלטית ורשת תמיכה מקצועית והוליסטית חיוניים מאי פעם.

לתוכניות מרום וריסטארט, המלוות בתי ספר בפריפריה הגיאוגרפית-חברתית ישנה חשיבות מיוחדת בעת שגרת חירום שכן היא מלווה בתי ספר באזורים גיאוגרפיים שמתמודדים לעיתים קרובות עם מתיחות ביטחונית. זאת ועוד בחלק מבתי ספר בתוכניות אלה התלמידים מגיעים ממשפחות ומקהילות בחתך סוציו-אקונומי לא גבוה מה שמגביר את מורכבות הבתים בזמן חירום ואת הצורך במענים מגוונים.

מתווה זה נועד לסייע לגורמי הליווי של תוכניות מרום וריסטארט בליווי בתי ספר, מנהלות, מנהלים וצוותי חינוך כדי שיעמדו במשימתם החיונית: שמירה על הרציפות התפקודית החינוכית, על החוסן הארגוני והחיבור לקהילה שסייעו במיצובם של בתי הספר כמעוזים של תקווה, נמל-בית בטוח בתקופת שגרת החירום.



בתקופה זו נדרש בית הספר להתמודד עם שגרת חירום, המשבש את שגרת הניהול הרגילה. המנהלים וצוותי החינוך פוגשים תלמידים ותלמידות החווים חרדה, שכול או דאגה עזה ליקיריהם הנעדרים או הפצועים או לקרובי משפחתם המגויסים. מתוך כך, חשוב ליצור עבור צוות המורים והתלמידים שגרה המותאמת למצב ולכוחות הקיימים, שתהווה עבורם עוגן של עשייה וחיוניות ותעניק להם מידה של יציבות (קלינגמן, 1991).

רמת החוסן הארגוני של בית הספר משתקפת ביכולתו לתפקד היטב למרות האתגרים הפנימיים והחיצוניים הנובעים ממצב החירום. מעבר מניהול שגרתי לניהול בתנאי אי־ודאות, דורש שינוי וגמישות בחשיבה, במבנה הארגוני ובסדרי העדיפויות ומזמן התמודדות מערכתית עם מספר אתגרים:

אתגר הגמישות הארגונית - גמישות בניהול המשאב האנושי בהתאמה לצרכים. המעבר לעבודה בשגרת חירום דורש מהמנהלים גמישות בהפעלת הצוות: הגדרה מחודשת של מערכת השעות והתפקידים בד בבד עם שמירה על כבוד המורה ותחושת יציבותו, גמישות בשעות הפעילות של בית הספר, עבודה במרחבי למידה שונים (בבית הספר, בלמידה מרחוק, במרכזי יחד), קליטה של תלמידים מבתי ספר אחרים, התמודדות עם היעדרויות מורים (מגויסים וכו'), צמצום פעולות לא חיוניות תוך הסברה למורים ולעובדים והתאמת המשימות למצב החדש.

אתגר הגמישות הפדגוגית - המעבר לעבודה וללמידה בבית או בבית הספר בעת שגרת חירום דורשת בניית מערכת שעות ללמידה מרחוק או ללמידה משולבת ומעקב רציף אחר פעילויות הלמידה של הצוות החינוכי עם התלמידים. בהקשר זה נדרשת גמישות בארגון הלמידה, במערכת השעות, בתכנים הנלמדים, בתוכניות הלימודים ובפרקטיקות ההוראה.

אתגר הגמישות בדרכי התקשורת - בתקופה זו באי בית הספר מצפים שהמוסד החינוכי יתקשר להם את המידע הנדרש ומשמעויותיו. בזמן המאופיין באי־ודאות חשוב שבעתיים להבין את המצוקות ואת הצרכים המשתנים של הצוות, התלמידים וההורים ולחזק את הקשר האישי הדו־כיווני עימם (שיחות, ביקורי בית היכן שמתאפשר ועוד) וכן לגוון את ערוצי התקשורת שדרכם מתקשרים (ואטסאפ, פורטל בית הספר, טלפון, מייל ועוד).

אתגר הגמישות הלוגיסטית - בעת למידה במצבים משתנים, חשוב לוודא שיש בידי המורים והתלמידים את הציוד הנדרש להם ולוודא שבמקביל להיערכות בהכשרת המרחבים המוגנים בבית הספר, עומדים לרשותם עזרים ומשחקים להפגה.

צורך בגמישות בהפעלת המשאבים - שגרת החירום והשלכותיה צפויות להשפיע על תוכנית העבודה ותכנון המשאבים. לשם כך נדרש שימוש גמיש בתקציב ובמשאבי בתי הספר בגפ"ן בהתאם להנחיות, כך שיהיה ניתן לגייס מומחים ומטפלים שיתנו מענים לחיזוק החוסן, לעודד יוזמות לקידום רווחת התלמיד ולקידום שלומות עו"ה ולרכוש מענים ייחודיים ורלוונטיים לשגרת החירום, כגון משחקים ועזרים להפגה (כמו חומרי יצירה).

אתגר התכנון הארגוני וקביעת סדרי העדיפויות - מצב החירום והשלכותיו צפויים להשפיע על הצרכים ועל סדרי העדיפויות. לשם כך נדרש תכנון מדורג של תוכנית העבודה: קביעת יעדים לטווח הקצר ולטווח הארוך, בחינה מחודשת של המבנה הארגוני וחלוקת התפקידים בהתאם לשינויים.

זה הזמן להיכנס "מתחת לאלונקה":

לחזק את החוסן הבית ספרי ולתת תמיכה רגשית ומקצועית לתלמידים ולצוותי ההוראה.
לעודד מיומנויות ניהול אג'יליות בקרב מנהלים שיסייעו בתמיכה ובהפעלת הצוות והתלמידים.

להעצים רכזים וחברי צוות מוביל, לדייק הגדרות תפקיד ולייצר תפקידים חדשים.
לתרגל אופני לימוד חדשניים ואסטרטגיות למידה עצמאיות השמים דגש על התקדמות אישית המותאמת לרמת הלומד.

להסיר חסמים, לשבור פרדיגמות של זמן ומרחב ולעודד למידה בסביבות מגוונות.
לעודד מורים להתנסות בכלים דיגיטליים וברכיבי פדגוגיה מקוונת.
לחזק את הקשר עם ההורים והקהילה ולעודד ערבות הדדית, התנדבות ומעורבות חברתית.

לסיום, כשמתנהלים ב'שגרת חירום', שעלולה להימשך ימים ארוכים, חשוב לא לשכוח לפרגן לאנשים שמלווים, שעושים בנאמנות את עבודתם 'הרגילה' בתקופה מאוד לא רגילה.

מטרות:

1. ליצור שפה ומערכת מושגים משותפת בנושא ליווי הוליסטי בשגרת חירום בקרב השותפים בתוכניות מרום וריסטארט.
2. להתאים את ההדרכה והייעוץ הארגוני לצורכי בית הספר בהתבסס על מיפוי ובירור צרכים.
3. לכוון לעבודה יעילה ואפקטיבית של צוותי הליווי, המבוססת על ידע מעמיק בנושא, תוך שימוש בכלים מקצועיים.

מבנה המסמך:

המסמך פותח בהצגת הרקע לנושא הליווי ההוליסטי בבתי ספר בשגרת חירום. בתוך כך יסקרו אתגרים מרכזיים של בתי ספר בשגרת חירום ודרכי ההתמודדות עימם. לאחר מכן, מוצג מודל הרציפות התפקודית של בתי ספר בשגרת חירום שמציע ארבעה "רצפים" בעלי השפעה מכרעת בעת ליווי בתי ספר והם: רציפות ארגונית (מנהיגות ארגונית), רציפות הקשר (תמיכה בתלמידים ובצוות), רציפות פדגוגית ("פדגוגיה של חוסן") ורציפות חיצונית (יחסי גומלין עם הקהילה). עוד מציג המתווה מגוון רחב של דרכים מעשיות וכלים שיסייעו לכם לדייק את הליווי ולתפור "חליפה אישית" לכל בית ספר.

איך לעבוד עם המסמך?

במסמך זה נציע מודל רצפים לליווי הוליסטי בשגרת חירום, המסייע להתבונן על סדרה של רצפים בחיי המוסד החינוכי ולתכנן את הפעולות שחשוב לחזק כדי לשמור ככל הניתן על הרצף התפקודי של בתי הספר בתקופת חירום.

כל רצף תפקודי בחיי בית ספר כולל רקע קצר ("הסבר"), פירוט פעולות ליצירת הרציפות בתחום ורעיונות למשימות נבחרות ("פעולות"), הפנייה לכלים וסדנאות ("ארגז כלים") ומקורות מידע נוספים ("קישורים נוספים"). באמצעות תוכן העניינים תוכלו לנווט במסמך ולהתמקד בתחום הרציפות הנבחר.



לפני שיוצאים לדרך, מספר הדגשים...

מתווה הליווי במסמך זה הוא מתווה מוצע שנבנה בשיתוף מדריכים ויועצים ארגוניים ששותפים בתוכנית מרום וריסטארט. נכון וראוי שכל בית ספר יבנה ויתאים את המודל בהתאם לצרכיו.

למרות שעקרונות העבודה המוצעים ברובם ארגוניים-פדגוגיים לא ניתן להפריד בין היבטים אלה לבין ההיבטים הרגשיים-חברתיים שהינם בעלי חשיבות עליונה בעת שגרת חירום.

מתווה ההדרכה מזמן עבודה משותפת עם גורמי ליווי נוספים כגון: מפקחים, מדריכים דיסציפלינריים, אח"מ ושפ"י, הכלה והשתלבות, שח"ר, רכזי מדידה והערכה, רכזי תקשוב, רכזים פדגוגיים ועוד.

העקרונות והפעולות המוצעים, לפחות ברובם, ניתנים ליישום במציאות החירום של בתי הספר. הצעות אחרות, לעומת זאת, מורכבות יותר והטמעתן תהייה כרוכה במאמץ ובזמן.

המתווה מתאים ברובו גם ליסודי וגם לחטיבה. יחד עם זאת, מומלץ להתעדכן במתווה הפעלה של האגף היסודי והאגף העל יסודי ובאיגרות "חרבות ברזל" המתפרסמות בפורטל מוסדות חינוך ולהתאים את הליווי להנחיות ועקרונות הפעולה שמפרסמים אגפי הגיל.



חלק א - תוכניות מרום וריסטארט

א. מעט על תוכניות מרום וריסטארט

תוכניות מרום וריסטארט הן תוכניות לליווי הוליסטי של המינהל הפדגוגי במשרד החינוך, המיועדות למנהלים ולבתי ספר הרוצים לחזק את הגמישות הארגונית-פדגוגית-כלכלית של בית הספר ולפתח שינוי עמוק ומשמעותי במטרה ליצור מציאות חדשה וטובה יותר בבתי הספר.

לתוכניות אלו, המלוות ברובן בתי ספר בפריפריה הגיאוגרפית-חברתית ישנה חשיבות מיוחדת בעת שגרת חירום שכן הן מלוות בתי ספר באזורים גיאוגרפיים שמתמודדים לעיתים קרובות עם מתיחות ביטחונית. זאת ועוד בחלק מבתי ספר בתוכניות אלה התלמידים מגיעים ממשפחות ומקהילות בחתך סוציו-אקונומי לא גבוה, מה שמגביר את מורכבות הבתים בזמן חירום ואת הצורך במענים רגשיים.

התהליכים בתוכניות מאפשרים חשיבה פתוחה, חניכה ולייווי של מומחים לקידום פדגוגי-ארגוני תוך שימוש בכלים ובפרקטיקות יישומיות לעבודה עם מורים ותלמידים. כמו כן, נוסף על הליווי והחניכה האישית, התוכניות מאפשרות מגוון מעני ליווי הנתונים לבחירת מנהל בית הספר.

המדריך הפדגוגי של מרום וריסטארט והיועץ הארגוני מסייעים למנהל ולצוותו במיפוי ובאבחון על פי כלי שבע הזירות של משרד החינוך. על בסיס אבחון זה, בונה כל בית ספר תוכנית שתסייע לו לחזק מצוינות פדגוגית וארגונית ולצמצם פערי למידה.

נוסף על כך, לרשות התוכניות תורת ליווי המותאמת למציאות המשתנה הנותנת ליווי שיטתי ודיפרנציאלי לבתי ספר שבתוכניות גם בחירום וגם בשגרת חירום.



חלק א - תוכניות מרום וריסטארט

ב. מה מייחד את תוכניות מרום וריסטארט בשגרת חירום?

- 1. **"חליפה מותאמת"** - תוכניות מרום וריסטארט נותנות מענה אישי וייחודי לצרכים של כל בית ספר בשגרה ובשגרת חירום. כמו כן, הן מתמחות בהתאמת הליווי למצבי הדרכה שונים (פיזי, מרחוק וכו') ולמגוון מגזרים, כגון האוכלוסייה החרדית, האוכלוסייה הבודואית, כפרי נוער ועוד.
- 2. **ליווי מקצועי ומשולב של צוות מומחים** - עיקר התוכניות הוא ליווי משולב של מדריכים פדגוגיים, יועצים ארגוניים ומומחי תוכן. לרשות התוכניות מאגר מומחי תוכן המתמחים במענים בעת חירום ובחיזוק החוסן הארגוני והאישי. שילוב המומחים מעניק את מעטפת הליווי הנדרשת בשגרת חירום.
- 3. **תיאום ושותפות עם המחוז והרשויות** - תוכניות מרום וריסטארט הן תוכניות של המשרד, העובדות בתיאום מלא עם המפקח, המחוזות והרשויות, ובהתאם לתפיסה, לעקרונות ולמתווה ההפעלה בחירום.
- 4. **ליווי משולב עם גורמי ליווי והדרכה נוספים** - התוכניות פועלות מתוך תפיסת שותפות עם גורמי הדרכה נוספים הפועלים בבית הספר: הדרכה דיסציפלינרית, הדרכת אח"מ, הכלה והשתלבות, שח"ר ועוד.
- 5. **כוח-אדם מקצועי, נגיש וזמין בכל רחבי הארץ** - לתוכניות מאגר של גורמי ליווי מקצועיים ובעלי ניסיון הנותנים מענה לבתי ספר בכל רחבי הארץ בשגרה ובחירום, ובהם גם אזורי פריפריה שנמצאים בישובים במדרג שונה (ירוק, צהוב, אדום) בהם מתקיימת פעילות בהתאם להנחיות פיקוד העורף.
- 6. **תשתית מרום-ריסטארט מחוזית** - צוות מחוזי של מרום/ריסטארט מלווה את יישומן של התוכניות בנוסף לצוות הבית ספרי, ועובד בשיתוף פעולה עם הנהלת המחוז, הפיקוח וגורמי הדרכה מחוזיים תוך חיבור להנחיות משרד החינוך ופיקוד העורף בשגרת חירום.
- 7. **תורה סדורה לליווי בעת שגרת חירום** - לתוכניות מרום/ריסטארט תורה סדורה לליווי בתי ספר בשגרת חירום ובלמידה מרחוק והן כוללות סט כלים ומיומנויות המשמשים את גורמי הליווי בעבודה בבתי הספר.
- 8. **הצלחה מוכחת** - מחקרים של מכון סאלד שעמדו על הישגי התוכניות מצביעים על עמידה בכל היעדים של קידום בתי הספר ועל שביעות רצון גבוהה של מנהלים ומפקחים מהתוכניות (גם בתקופת הקורונה וגם בשגרה).

חלק א - תוכניות מרום וריסטארט

ג. תפקידה של מעטפת הליווי בשגרת חירום

- לגייס את המנהלים בהתאם למצב ולכוחות הקיימים בחירום, להקשיב, לתמוך ולעודד גמישות בחשיבה, במבנה הארגוני ובסדרי העדיפויות.
- לסייע בחיזוק המוטיבציה והחוסן הארגוני בעת שגרת חירום ולעודד אווירה של עשייה וחיוניות תוך תמיכה רגשית במנהל ובצוות.
- לסייע בבניית תוכנית עבודה מדורגת וביישומה בהתאם להנחיות המשרד.
- לתמוך בצוות בתכנון ובארגון ההוראה בשיעורים במצבי למידה משתנים (פיזי, למידה מרחוק, למידה משולבת).
- לסייע ביצירת גמישות בארגון הלמידה, במערכת השעות, בתכנים הנלמדים ובפרקטיקות ההוראה.
- לעודד תהליכי הוראה דיפרנציאליים ופרסונליים הנותנים מענה לצרכים הייחודיים של תלמידים בשגרת חירום.
- ללוות את המנהלים והצוות במיסוד שגרות וסדירויות.
- לסייע בזיהוי כוחות פנימיים ובהגדרה מחודשת של משימות ותפקידים.
- לתמוך ביוזמות לקידום רווחת התלמיד ולקידום שלומות עו"ה בשגרת חירום.
- לקדם שותפויות עם גורמי חוץ שעשויים לסייע ביצירת רשת תמיכה לבאי בית הספר.
- לסייע בהתאמה מיטבית של התקציב והמענים המוצעים בגפ"ן לצורכי שגרת החירום.
- לחזק את הקשר האישי עם התלמידים ואת ערוצי התקשורת הפנימיים והחיצוניים.
- לחזק את הקשר עם ההורים והקהילה ולעודד ערבות הדדית, התנדבות ומעורבות חברתית.



חלק ב - רציפות תפקודית בשגרת חירום

א. רציפות תפקודית של בתי הספר

התמודדות עם אירועי אסון היא מבחן לדרך שבה אנשים וארגונים פועלים כדי ליצור יציבות וסדר בסביבה סוערת. מחקרים הבוחנים התנהלות של ארגונים במצבים אלה מציעים התמודדות המשלבת שמירה על רציפות תפקודית של המוסדות, כפי שפעלו בטרם מצב החירום, עם התאמה מתבקשת בין המבנה והפעילויות שלהם לנסיבות החדשות (בן יוסף, 2010).

כפי שהלב ממשיך לפעום, וגם אם עורקיו סתומים הוא מפתח נתיבי מעבר חלופיים, כך גם מערכת ארגונית חייבת לשמור על קו רציף בתפקוד שלה, גם אם היא חווה מצבי משבר ושינויים דרסטיים (ביצור, 2021).

מתוקף תפקידו המרכזי של בית הספר בשגרת יומה של הקהילה, קשה להמעיט בערכה של השמירה על הרציפות התפקודית בו ועל יכולתו להמשיך ולתת מענה לתלמידים ולמשפחותיהם, תוך חיזוק הצוותים החינוכיים. היכולת ליצור רציפות ניהולית, ארגונית, פדגוגית וצוותית, ולהמשיך לתפקד למרות חוסר הוודאות המתמשך היא זאת שתסייע לבית הספר לחזק את החוסן הארגוני, לשרוד את תקופת החירום ולהתאושש במהרה.



חלק ב - רציפות תפקודית בשגרת חירום

ב. מודל הרציפות התפקודית

מודל הרציפות התפקודית מכוון לשמירת הרצפים בחייהם של הארגון והפרט לאחר אירוע חירום משברי. אירוע משברי קוטע, למעשה, סדרה שלמה של רצפים בחיי ארגון, והמטרה היא להמשיך את תפקודו על ידי איחוי הרצפים. את העיקרון ניסחו חיים עומר ונחי אלון בספרם "עקרון הרציפות: גישה מאוחדת לאסון וטראומה" (1994).

עיקרון הרציפות התפקודית שנציג, עבר אדפטציה לחיי בית הספר ולארגונו. הוא מתייחס לארבעה רצפים מרכזיים, שטיפול בהם יכול לסייע לבית הספר בשיפור תפקודו בעת שגרת חירום ובמתן מענה טוב יותר לצוות, לתלמידים ולקהילה. מיפוי של ארבעת הרצפים האלה יסייע לגורמי הליווי ההוליסטי "לתפור חליפת ליווי אישית" לבתי ספר במצבי חירום.

המודל המוצג כאן כולל **ארבעה היבטים** החיוניים לשמירה על הרציפות התפקודית של בתי הספר:



חלק ב - רציפות תפקודית בשגרת חירום

ב. מודל הרציפות התפקודית | המשך

מנהיגות - תפקידה של המנהיגות בשמירה על רציפות תפקודית הוא חיוני להצלחת בית הספר. במצבי משבר, המנהיגות הבית ספרית נדרשת לקבל החלטות מהירות תחת לחץ, להיות מסוגלת לחשוב בצורה בהירה ובקור רוח ולתקשר בצורה ברורה עם כל הנוגעים בדבר. המנהיגות אחראית על כל ההיבטים של תפעול בית הספר, כולל תכנון פעולות לטווח הקצר ולטווח הארוך, מיפוי צרכים, ניהול גמיש של משאבים, תפעול צוותי חירום, חיזוק רגשי של הצוות והתלמידים וניהול אמין של התקשורת הפנימית והחיצונית.



רציפות ארגונית

תמיכה אישית בתלמידים - בעתות חירום ומלחמה, הקשר הכיתתי מאפשר לתלמידים ולמחנכים ליצור מערכת יחסים של אמון וביטחון, החיונית להתמודדות עם הקשיים והאתגרים הטמונים במצב. שגרת למידה גמישה, יחד עם אינטראקציה כיתתית קבועה ומתמשכת, הן חיוניות ליכולת לספק לתלמידות ולתלמידים תמיכה רגשית ולסייע להם בהתמודדות עם המצב. נוסף על כך, נדרשת גם תמיכה בתומכים, בצוות החינוכי ומתן מענה לצרכיו.



רציפות הקשר

פדגוגיה של חוסן - בתקופה זו התלמידות והתלמידים עלולים לחוות קשיים רגשיים, חברתיים וקוגניטיביים המשפיעים באופן ישיר על הלמידה, ולכן המענה הפדגוגי צריך להיות מותאם וגמיש. על בית הספר לשאוף לספק לתלמידים את הכלים והידע הדרושים ללמידה, תוך התאמת התכנים לצורכי השעה, מתן תמיכה ללמידה עצמאית, שימוש יעיל בטכנולוגיה לצורך למידה מרחוק וכן תמיכה מקצועית ורגשית לצוותי ההוראה שנדרשים ללמד במצבים למידה משתנים.



רציפות פדגוגית

יחסי גומלין עם הקהילה - בית הספר יכול לחזק את יכולתו להתמודד עם המצב המשתנה ולהתאים עצמו אליו באמצעות שמירה על קשר עם הורים וגורמי מפתח בקהילה. חיזוק קשרים אלו משמעותם היא עיבוי התמיכה והגיבוי לפעילותו וכמו גם תוספת של משאבים חיצוניים מסוגים שונים, המחזקים אף הם את רשת התמיכה. זאת ועוד, הקשר עם הקהילה בעתות חירום יכול לסייע לבאי בית הספר להגביר את המודעות והאחריות האזרחית שלהם בדרכים של התנדבות ומעורבות חברתית.



רציפות חיצונית

בעמודים שלפניכם הבאנו פירוט של כל אחד מההיבטים, תוך תיאור הפעולות הנדרשות לביסוסו, בצירוף כלים וקישורים שיסייעו בליווי בתי הספר במשימה המאתגרת העומדת בפניהם.

חלק ב - רציפות תפקודית בשגרת חירום

ג. שיטת ההתערבות "כלי הרציפות"

כלי הרציפויות להתבוננות על בית הספר בשגרת חירום מאפשר לגבש במהירות, תוך שיח עם המנהלים, תמונת מצב על אודות תפקוד בית הספר בעת שגרת חירום. כמו כן מאפשר כלי זה לברר אילו תחומים מהווים נקודות חוזק בבית הספר ובאילו תחומים יש צורך בהתערבות ובליווי ממוקד.

הכלי מתייחס לארבעה רצפים שבחינתם מסייעת לבית הספר לבחון את התפקוד והצרכים הארגוניים והפדגוגיים שלו ולתת מענה יותר טוב לצוות המורים, התלמידים וההורים. הכלי בנוי כצ'ק ליסט של פעולות ורעיונות ליישום שמאפשרת לייצר מפת דרכים שמסייעת למקבלי ההחלטות לחשוב ולתכנן את תוכנית העבודה הבית ספרית בשגרת חירום.

[קישור ל "כלי הרציפויות"](#)



[קישור ל" כלי הרציפויות" - גרסה דיגיטלית](#)



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. רציפות ארגונית

כיצד נחזק את התפקוד הארגוני ואת המנהיגות?

הסבר



במצבי משבר, המנהיגות הבית ספרית נדרשת לקבל החלטות מהירות תחת לחץ ולתקשר אותן בצורה ברורה עם כל הנוגעים בדבר. הרציפות הארגונית, מטרתה לבסס מערכת יחסים חזקה עם הצוות, ההורים והקהילה, ולהוביל התמודדות יעילה עם האתגרים המרובים העומדים בפני בית הספר.

המנהיגות, הכוללת את מנהל/ת בית הספר וצוות הניהול המוביל, אחראית לתפעול כל היבטי בית הספר, לרבות תכנון פעולות לטווח הקצר ולטווח הארוך, מיפוי צורכי בית הספר, ניהול גמיש של משאבים, תפעול צוותי חירום, מתן תמיכה אישית לתלמידים ולצוות וניהול אמין ומדויק של התקשורת הפנימית והחיצונית.



פעולות מומלצות:



- הפעלת צוות לשעת חירום (צל"ח), חלוקת תפקידים, תחומי אחריות ויצירת שגרות מפגשים
- מיפוי ותעדוף של כ"א, צרכים ומשימות - נוכחות מורים, תלמידים ותעדוף משימות וצרכים
- תכנון מדורג של תוכנית העבודה - קביעת יעדים קצרי טווח וארוכי טווח בשגרת החירום
- התאמה מיטבית של המענים המוצעים בגפ"ן לצרכים
- תמיכה בתומכים - חיזוק עבודת הצוות ומתן מענה לצרכיו
- זיהוי כוחות פנימיים והגדרה של תפקידים ותחומי אחריות.



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. רציפות ארגונית | המשך

רעיונות לביצוע:



- ליווי המנהל בגיבוש צוות לשעת חירום - צל"ח (גיוס חברי הצוות, תיאום משימות, קביעת תחומי האחריות, סדירויות מפגשים וכו')
- תרגול תרחישים להתנהלות בחירום עם צוות ההנהלה וכלל צוות המורים.
- קיום מפגשי צוות להעברת מידע, עדכון נוהלי עבודה, שיתוף וחלוקת משימות
- ליווי המנהל בבניית מערכת שעות, תוך התחשבות בצרכים השונים ובהנחיות המשרד
- ליווי המנהל בניצול יעיל של כוח ההוראה וויסותו (מורים, תומכי הוראה, מתנדבים ועוד)
- מיפוי כלל המשאבים העומדים לרשות בית הספר ובהם תוכניות וגורמים מתערבים
- ליווי במיפוי אמצעי קצה, נתוני השתתפות של תלמידים וישום תהליכי הלמידה ליצירת תמונת מצב עדכנית
- ניצול משאבים גמיש ודינמי, בהתאם לצורכי הפרט העולים מן השטח, בדגש על מענים רגשיים
- ליווי בבניית תוכנית עבודה מדורגת בהתאם להנחיות המשרד ופיקוד העורף
- ליווי בארגון שגרות למפגשים קבועים של ההנהלה והצוותים המקצועיים
- סיוע למנהל בבניית מערך ליווי אישי-רגשי למורים (פרטני וקבוצתי)
- חשיבה על הגדרה מחודשת של תפקידים ומשימות לצוות ושל תחומי אחריות בשגרת חירום.

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. רציפות ארגונית | המשך

ארגז כלים



- [מיפוי גורמים מתערבים בחירום ובשגרת חירום](#)
- [כלי לגיבוש ותיעדוף יעדים ומשימות](#)
- [כלי הפיגום לתכנון ויישום התערבות בחירום](#)
- [כלי לתכנון גיוס שותפים בחירום](#)
- [כלי לבניית תכנית עבודה ממוקדת בחירום](#)
- [מיפוי של בעלי תפקידים ומשימות בחירום](#)
- [מסגרת, נהלים וסדירויות תומכות פרט - זיהוי צרכים](#)
- [כלי לבחינת תכנון מול ביצוע בחירום](#)
- [התמודדות עם משברים באמצעות תפיסת ניהול אג'ילית](#)
- [כלי לשיח אישי בחירום בין המנהל/ת לחברי הצוות](#)

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. רציפות ארגונית | המשך

קישורים נוספים להרחבה



- [דגשים ועקרונות לקיום למידה פיזית והיברידית "חרבות ברזל"](#)
- [מנהיגות חינוכית בתקופת משבר ומלחמה - אבני ראשה](#)
- [קטלוג איגרות לשעת חירום - משרד החינוך](#)
- [נוהלי שעת חירום במערכת החינוך](#)
- [רצף פעילויות להטמעת צל"ח במוסד החינוכי \(מפגשים עם צוות הניהול\)](#)
- [מנהיגות חינוכית בזמן משבר - תובנות יישומיות ממחקר וסקירת ספרות, לשכת המדען הראשי](#)
- [שחק לי תרחיש, קלפים לניהול במציאות משתנה - אגף מו"פ](#)
- [ניהול סדר היום ומפגשי צל"ח בשגרת חירום - שפ"י](#)
- [ערכת ניהול לשעת חירום - אגף יסודי](#)



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. רציפות הקשר

מהן הפעולות שנעשה כדי לתמוך בתלמידים ובצוות?

הסבר



במצב של חירום, הקשר הכיתתי הוא קריטי יותר מתמיד. הוא מאפשר לתלמידים ולמחנכים/ות ליצור מערכת יחסים של אמון וביטחון אשר חיונית להתמודדות עם הקשיים והאתגרים הכרוכים במצבי חירום ומלחמה. אינטראקציה כיתתית קבועה ומתמשכת היא חיונית כדי לתמוך ברגשות התלמידות והתלמידים, לחזק את החוסן האישי ולספק להם תמיכה רגשית. כמו כן, נדרשת גם "תמיכה בתומכים", בצוות החינוכי, על אתגריו וצרכיו.

שמירה על שגרת למידה גמישה, המאפשרת ללמוד במסגרת שתומכת בצרכים הייחודיים של כל תלמיד ותלמידה, חיונית גם היא כדי לספק תחושת ביטחון ויציבות.



פעולות מומלצות:



- שיח יומי ורציף של המחנכ/ת עם התלמידים
- קיום שגרות לשיח ואוורור רגשי
- ליווי ביצירת אקלים כיתתי תומך בשיתוף מערך הייעוץ
- יצירת הזדמנויות לקשר ואינטראקציה בין התלמידים
- קשר אישי ומתן סיוע פרטני לתלמידים במצבי סיכון ומצוקה, למשל תלמידים שאינם מגיעים לבית הספר או שמישהו נפגע במשפחתם
- תקשורת פנים - ארגונית שוטפת ורציפה.



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. רציפות הקשר | המשך

רעיונות לביצוע:



- ייזום פעולות לחיזוק יחסי הקרבה בין מחנכים/ות לתלמידים/ות
- סיוע בחיזוק מיומנויות ניהול כיתה, היערכות לשיעור וארגון הלמידה בחירום
- סיוע בגיוון פרקטיקות ההוראה ומתן דגש ללמידה חווייתית-רגשית
- מיסוד שגרות וסדירויות לשמירת קשר והעברת מידע בקרב באי בית הספר (הנהלה, צוות חינוכי, תלמידים, הורים, משרד, רשות)
- בדיקת נוכחות יומית, לרבות של תלמידים שעזבו את האזור, לשם שמירה על קשר רציף
- סיוע בבניית שגרה יומית מותאמת הכוללת מפגשים מגוונים (שיח רגשי כיתתי, שיעורים מקצועיים, מפגשי למידה פרטנית, מפגשי טיפול פרטני, הפגה ומשחק, כישורי חיים בשיתוף יועצת וכו')
- ליווי בחשיבה על מגוון פעילויות לחיזוק הקשר בין התלמידים והתמיכה ההדדית ביניהם
- סיוע במיפוי מעלי פגיעה, תלמידים הנעדרים מבית הספר ו/או כאלה המדווחים על מצוקות, בעיות במשפחה, נפגע במשפחה, משפחה שכולה ועוד
- ליווי בחיזוק המודעות הצוותית לזיהוי צרכים מיוחדים ודרכי התמודדות בשיתוף הצוות הטיפולי
- קיום פעילויות חברתיות משחקיות וחווייתיות, להעמקת הקשר והשייכות וליצירה של רגעי הנאה ורווחה, באופן המותאם לצורכי התלמידים (מאגר סרטים ועוד)
- חשיבה על דרכים לחיזוק תקשורת מיטבית (אתר בית הספר, קבוצות ייעודיות, תוכנת ניהול בית ספרי, כלי גוגל).

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. רציפות הקשר | המשך

ארגז כלים



- [אומנות ההזדמנויות השוות](#)
- [פרקטיקות לפיתוח מוטיבציה פנימית בכיתה](#)
- [חיזוק תחושת המסוגלות בקרב הלומד וצוות ההוראה בחירום](#)
- [שמירה על שגרות צפויות מראש](#)
- [הצעות לפעילויות להגברת מעורבות לומדים בשגרת חירום](#)
- [כלי למיפוי ומיקוד התערבות פרטנית](#)
- [מודל לשיחת אימון וחיזוק תלמידים](#)
- [כלי לניהול שיח אישי עם התלמידים בשגרה ובשגרת חירום](#)
- [חיוביות מדבקת פנימה והחוצה](#)
- [מוח לחץ ולמידה](#)

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. רציפות הקשר | המשך

קישורים נוספים להרחבה



- קטלוג אגרות חרבות ברזל – אתר שפ"י
- כלי לחיזוק החוסן – גשר מאחד
- פעילויות כישורי חיים כיתתיות ללמידה מרחוק
- כלים ומסרים של חוסן – חאלו"ם
- יחד ננצ"ח – הצעה לפעילויות, משחקים חברתיים ושיח רגשי חברתי
- לחץ ומשבר – ידע תיאורטי ויישומי – אתר שפינ"ט
- חוסן בחירום
- עטופים באהבה – מענים חינוכיים למרכזי יחד – משרד החינוך
- חרבות ברזל – האם לשוחח עם התלמידים על נושאים מורכבים וכיצד? – שפ"י



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ג. רציפות פדגוגית

כיצד נקדם "פדגוגיה של חוסן"?

הסבר 

לשמירה על שגרת למידה חשיבות ייחודית, שכן היא תורמת לתחושת הביטחון והיציבות בבית הספר. בתקופה זו התלמידות והתלמידים עלולים לחוות קשיים רגשיים, חברתיים, וקוגניטיביים המשפיעים באופן ישיר על הלמידה, ולכן המענה הפדגוגי צריך להיות מותאם וגמיש. מנקודת המבט של פדגוגיה של חוסן, מורה אמור לחזק את החוסן של תלמידיו בעיקר תוך כדי ההוראה והלמידה.

על בית הספר לשאוף לספק לתלמידים את הכלים והידע הדרושים להם ללמידה בשגרת חירום, תוך התאמת התכנים לצורכי השעה, מתן תמיכה ללמידה עצמאית, שימוש יעיל בטכנולוגיה לצורך למידה מרחוק, וכן תמיכה מקצועית ורגשית לצוותי ההוראה הנדרשים ללמד במצבים משתנים. כל אלו יכולים לקבל מענה באמצעות מתן תמיכה בארגון השיעורים ודרכי ההוראה, בהגשת סיוע רגשי וביצירת הזדמנויות לשיתוף פעולה.

פדגוגיה של חוסן היא האמונה שחלק מתפקידו של איש חינוך הוא הגברת החוסן של תלמידיו. מעבר להקניית ידע ומיומנויות דיסציפלינריות, מורים אמורים לפתח בקרב תלמידיהם את היכולת להתמודד בהצלחה עם קשת רחבה של אתגרים שמזדמנים בכלל ובעתות חירום בפרט.

פדגוגיה של חוסן באה לידי ביטוי בעבודת המורה במספר דרכים עיקריות: (ראו אתר המכללה האקדמית חמדת)

- ◀ באמצעות קישור התכנים הנלמדים למסרים של חוסן אישי וחברתי
- ◀ באמצעות שימוש בפרקטיקות הוראה (כגון, למידה עצמית, עידוד חשיבה ביקורתית, פיתוח היכולת להביע דעה אישית) המחזקות העצמה אישית והגברת החוסן
- ◀ דרך חיזוק הקשר מורה-תלמיד, המעודד מסוגלות אישית וחיזוק הביטחון העצמי.

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ג. רציפות פדגוגית | המשך

פעולות מומלצות:



- פדגוגיה מותאמת מצב – קביעת דרכי הוראה, למידה והערכה בשגרת החירום
- מערכת שעות גמישה ואג'ילית לתקופת החירום
- היערכות ללמידה במצבים משתנים: למידה מרחוק, משולבת, בבית הספר, במרכזי יחד
- יצירת סדרי עדיפויות ומיקוד בתוכני ההוראה – תוכנית לימודים "נושמת"
- עדכון ומעקב שוטף על אודות התלמידים
- תמיכה בצוות, בארגון ובהוראה בשיעורים (למידה מרחוק סינכרונית/א-סינכרונית, למידה משולבת, למידה עם המורה / למידה עצמאית)
- המשך ביסוס מיומנויות היסוד באמצעות מגוון כלים בשיתוף הרכזים והמדריכים הדיסציפלינריים
- עידוד שימוש במגוון פרקטיקות הוראה להגברת החוסן, המסוגלות והביטחון העצמי של תלמידים (למידה במכוונות עצמית וכו').



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ג. רציפות פדגוגית | המשך

רעיונות לביצוע:



- מיפוי וגיבוש יעדי למידה ותכנים מותאמים למצב החירום
- יצירת רצף והמשכיות בהוראת תחומי הדעת בשיתוף המדריכים הדיסציפלינריים
- ליווי בבניית מערכת שעות גמישה ואג'ילית לתקופת החירום
- תכנון ההוראה בצורה מושכלת המשלבת למידה סינכרונית וא-סינכרונית
- ליווי המורים בשימוש במגוון פרקטיקות הוראה במצבי הוראה משתנים
- סיוע למורים בבניית שיעורים מותאמים לצורכי השעה
- ליווי בבניית תוכנית לימודים אישית - לתלמידים עם צרכים ייחודיים
- סיוע בארגון הלומדים בקבוצות למידה ומתן מענה דיפרנציאלי
- ניהול הלומדים וחיזוק תהליכי משוב מקדם למידה
- ליווי רכזי מקצוע בארגון וניהול ההוראה וקביעת שגרות למפגשי צוותים ולמידת עמיתים
- הנגשה של הנחיות ומתווים של משרד החינוך (למידה מרחוק, מרכזי יחד וכו')
- חשיפה לאתרים וחומרי המשרד של שיעורים סינכרוניים, סרטים וכו'.

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ג. רציפות פדגוגית | המשך

ארגז כלים



- [כלים שלובים – אוגדן ללמידה מרחוק למדריכי מרום וריסטארט](#)
- [אומנות ההזדמנויות השוות](#)
- [פעולות לבנית ת"ל ממוקדת](#)
- [דגם הוראה לשיעור א-סינכרוני](#)
- [דגם הוראה לשיעור סינכרוני](#)
- [כלי למיפוי כיתתי -הכר את הכיתה](#)
- [כלי לבנית מערכת שעות זמישה](#)
- [תכנון שיעור דיפרנציאלי](#)
- [לוחות חשיבה](#)
- [הצעות לפעילויות להגברת מעורבות לומדים בלמידה מרחוק](#)
- [דרכים ליישום למידה שיתופית בלמידה מרחוק](#)

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ג. רציפות פדגוגית | המשך

קישורים נוספים להרחבה



[פדגוגיה של חוסן - מכללת חמדת](#)

[פדגוגיה של חוסן - מכון מופת](#)

[דגשים ועקרונות לקיום למידה פיזית והיברידית "חרבות ברזל"](#)

[למידה מרחוק בתחומי דעת - מזכירות פדגוגית](#)

[למידה משולבת דיגיטל - פורטל עו"ה מרחב פדגוגי](#)

[למידה בחירום בשעת חירום- פעילויות, קישורים שאלות ותשובות](#)

[חינוך לשוני - למידה בחירום](#)

[כיתת כוננות פדגוגית - אגף לחינוך יסודי](#)

["לנווט עם עלמא" - עקרונות ודגשים ללמידה מרחוק לביה"ס יסודי - אגף לחינוך יסודי](#)

[פרקטיקות לקידום הוגנות מותאמות לשגרה ולחירום - האגף לחינוך היסודי](#)

[עקרונות החינוך היסודי בעת חירום ומשבר מתמשך](#)



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום






ד. רציפות חיצונית

יחסי גומלין עם הקהילה בחירום - כיצד עושים זאת?

הסבר

הרציפות החיצונית שעיקרה חיזוק יחסי הגומלין עם ההורים והקהילה, מאפשרת לבית הספר לחזק את החוסן הפנימי ולגייס כוחות ומשאבים חיצוניים. בית הספר יכול לחזק את היכולת להתמודד עם המצב המשתנה ולהתאים עצמו אליו באמצעות שמירה על קשר עם גורמי מפתח שונים בקהילה (רשות מקומית, ארגונים חברתיים וכדומה), ובכך לעבות את רשת הגיבוי והתמיכה ואף להיעזר במשאבים חיצוניים. הקשר עם הקהילה בעתות חירום יכול לסייע לבאי בית הספר להגביר את מודעותם לערכים של ערבות הדדית ואחריות חברתית, בדרך של עידוד התנדבות ומעורבות קהילתית.

פעולות מומלצות:

- קשר רציף עם קהילת ההורים 
- איתור וגיוס כוחות חיצוניים, סיוע קהילתי 
- הסיפור הבית ספרי - סיפורים מחזקי חוסן 
- העברת סדנאות וכלים להתמודדויות בשעת חירום 
- משמעות דרך אחריות חברתית - התנדבות ומעורבות חברתית. 

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ד. רציפות חיצונית | המשך

רעיונות לביצוע:



- קביעת שגרות לשמירה על קשר עם ההורים לשם מתן מידע, מיפוי צרכים, בדיקת אמצעי קצה, תמיכה והכוונה לסיוע בעת הצורך (תרגום לשפות שונות, הקפדה על מסרים ממוקדים)
- ליווי בהעברת מידע הקשור בארגון הלמידה וסדר היום.
- הנגשת ידע להורים ולתלמידים על תוכנות וסביבות למידה, ללא עלות
- מיפוי צרכי תלמידים ומשפחותיהם וחיבור עם גורמי סיוע מקצועיים
- ליווי בגיוס של גורמים מסייעים ומענים קהילתיים שונים לתמיכה בקהילת בית הספר
- יצירת פלטפורמה לשיתוף ביוזמות בית הספר וסיפורים מחזקי חוסן
- תכנון סדנאות לצוות ההוראה, לתלמידים ולהורים לשיפור החוסן ולהתמודדות עם מצב החירום (תוך שימוש ביועצים הארגוניים ובמומחי תוכן של התוכנית) בחיזוק תהליכי מעורבות של מורים, תלמידים ובני משפחותיהם במערך ההתנדבות הלאומי.



חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ד. רציפות חיצונית | המשך

ארגז כלים



- [מיפוי גורמים מתערבים בחירום ובשגרת חירום](#)
- [מתווה שיח לקידום אינטראקציה עם גורמים בסביבה בחירום ובשעת חירום](#)
- [יוזמה נולדת – כלי לפיתוח יוזמה בחירום ובשגרת חירום](#)
- [מודל לוגי לפיתוח יוזמה](#)
- [שישה מודלים לעבודה עם הורים בחירום ובשגרת חירום](#)
- [כלי ליצירת שותפויות](#)
- [כלי לתכנון תהליך שותפות בין גורמי הליווי](#)
- [קהילה, טראומה ובית ספר](#)

חלק ג - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ד. רציפות חיצונית | המשך

קישורים נוספים להרחבה



- מכתב להורים מטעם הנהגת ההורים ומשרד החינוך
- הרצאות להורים בשפות שונות
- עידוד לעשייה חברתית - כוחו של עם וכוחה של קבוצה
- מלחמת חרבות ברזל - מגוון מערכים ופעילויות, מינהל חברה ונוער
- הנחיות להורים לשיח בעקבות צפייה בסרטונים קשים
- איך להצמיח ולקדם יוזמות מורים?
- יחסים, קשר ושותפויות חינוכיות בין צוותי החינוך להורים
- כוחו של עם וכוחה של קבוצה - פעילויות חברתיות, מינהל חברה ונוער
- ערכות ללמידה רגשית חברתית ערכית, אגף יסודי



חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה

הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה - כיצד עושים זאת?

במצבי חירום מתמשכים על בתי הספר מוטלת המשימה להבטיח שהתהליך החינוכי מספק בטיחות, מבנה חברתי-לימודי מותאם ותמיכה רגשית כמו גם חיזוק החוסן של תלמידים שהושפעו מהמצב. ואולם עם הקריאה הגוברת למתן מענה מותאם לתלמידים נוכח המצב, חלק מבתי הספר, ובייחוד בתי ספר ברמת פגיעות גבוהה, זקוקים לסיוע ביישום המומחיות והפרקטיקה בתחומי הטראומה והחוסן הנדרשים במצב זה.

יתר על כן, בעוד צוותי חינוך מצוידים היטב בכלים ובפרקטיקות להוראת תלמידים "שפנויים" מבחינה חברתית ורגשית ללמוד, הרי שיש צורך בחיזוק פרקטיקות להוראה מודעת טראומה וממוקדת חוסן עבור תלמידים שחווים "מתח רעיל" ומתקשים לתפקד וללמוד בעקבות המצב.

בעת חירום ומלחמה ישנם בתי ספר שנפגעו באופן מיוחד, רמת הפגיעות נעה על רצף, מבתי ספר שחווים רמות כאלה או אחרות של משבר כתוצאה ממצב החירום אך עדיין פועלים באופן חלקי או מלא במסגרת הקיימת עד בתי ספר בהם אוכלוסיית בתי הספר פונתה ומקבלת מענה במרכזי יחד.

אנו מציעים לבתי ספר שמתפקדים בשגרת חירום במסגרת הבית ספרית, ליווי מודע חירום וממוקד חוסן המספק את הכלים, התמיכה והמידע למנהל והצוות הבית ספרי כדי שיוכלו להתמודד ביחד עם תקופת החירום ולצלוח אותה היטב. עבור בתי ספר שתלמידיהם פונו למרכזי יחד גיבש המשרד מתווה ייחודי המציע מענים חינוכיים (חברתיים, רגשיים ולימודיים) לעבודה במרכזים אלו ([עטופים באהבה - מענים חינוכיים למרכזי יחד, משרד החינוך](#)).

חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה | המשך

מהי הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה?

הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה (TITL – Trauma Informed Teaching & Learning in Times of Crisis) הוא מונח גג שמציע להבין את המשמעות והתפקיד שממלאים מצבי חירום, מצוקה וטראומה בחייהם של תלמידים בהקשר לתהליך הלמידה וזאת כדי להטיב בהתאמת הלמידה לצרכים של התלמידים שחוו מצבים אלו.

על פי התפיסה המגולמת במונח זה, יש לגשת באופן מושכל להוראה וללמידה של תלמידים שחוו מצבי חירום, מצוקה או טראומה, וזאת באמצעות הגברת המודעות לתפקיד שמילא המשבר בחייהם ושימוש בהבנה זו כדי לשפר את ההוראה ולהתאימה לצורכיהם של התלמידים. בין העקרונות של הוראה ולמידה מודעות מצוקה ו/או טראומה, לאלו של עיצוב אוניברסלי ללמידה ושל הוראה ממוקדת פרט – יש הרבה מן המשותף.

המטרות של הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה (TITL):

1. להבין באילו אופנים מצבי חירום, מצוקה או טראומה יכולים להשפיע על תלמידים, להכיר ולזהות את הסימנים למצוקה ולהגיב אליהם מתוך הכלה וחמלה.
2. להשתמש במודעות ובהבנה כדי ללמוד פרקטיקות הוראה ולמידה שיכולות לסייע בחיזוק החוסן של התלמידים, לאפשר צמיחה ולהפחית התנהגויות שליליות.
3. להנגיש ולהתאים את הלמידה כדי לבסס מחדש את תחושת השליטה והמשמעות של התלמידים.



חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה | המשך

כיצד משפיעים מצבי חירום ו/או טראומה על התלמידים בכיתה?

מחקרים* בעולם שבוחנים השפעה של משברים (כגון מלחמה, אסונות טבע, אירועי טרור ושנאה) על למידה, מגלים שלומדים בכל הגילאים ומצבי הלמידה חווים שינויי התנהגות בשל קשיי קשב, היעדר מוטיבציה, ותחושות של פחד וחרדה נוכח משימות לימודיות, תכנים מורכבים, מבחנים, דד-ליינים והתמודדות עם לחצים ואתגרים.

מצבי חירום וטראומה יכולים להשפיע גם על התנהגות הפרט בכיתה וגם על יכולתו ללמוד:

- 1. השפעת מצבי חירום וטראומה על ההתנהגות** – ילדים שחווים מתח מתמשך, יכולים לחוות את העולם כמקום מסוכן, מוחם נמצא בכוננות גבוהה ובמתח רב ואלה עלולים להפעיל אצלם תגובת יתר מול אירועי היום-יום. ילדים שחוו מצבי חירום יכולים להיות בלתי צפויים או "נפיצים" מהבחינה הרגשית, דבר שמשפיע על התנהגותם ויכול לייצר תגובות שלא הולמות לסיטואציה. לחלופין, תלמידים עלולים ל"היסגר" ולהיות שקטים ומנותקים. כל אחת מההתנהגויות הללו יכולה להשפיע על הלמידה ועל היחסים עם תלמידים אחרים ועם המורים בכיתה.
- 2. השפעת מצבי חירום וטראומה על הלמידה** – מצבי חירום וטראומה יכולים להשפיע גם על למידה. במהלך השיעורים, לדוגמה, תלמידים שחוו מצבי חירום או כאלה הנתונים בחרדה עשויים להיתקל בקושי לשמור על מיקוד בלמידה או קושי בקליטת מידע חדש. הם עשויים להתקשות בפתרון בעיות, להיות מוסחים בקלות, מה שעשוי להשפיע על האופן שבו עוקבים אחר ההנחיות או על זיכרון העבודה שלהם במעבר ממשימה למשימה.

חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

א. הוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה | המשך

אז מה עושים בסיטואציה כה מורכבת של למידה בחירום, ואיך בונים נוסחה של למידה שיש בה רגישות וחמלה?

1. **הצעד הראשון לעזור למורים במצבי חירום הוא לסייע להם היות מודעים**, קרי להבין את ההשפעה של מצבי חירום ומתח מוגבר על הלמידה, וכיצד חיזוק החוסן של התלמידים יכול לתמוך בלמידה שלהם.
2. **הצעד השני הוא לפתח ולגלות רגישות לביטויי ההתנהגות האופייניים**, הווה אומר לשאול את השאלות הנכונות, שעשויות לתת מפתחות להתמודדות עם התלמידים, כגון "מה התנהגותו של תלמיד אומרת לי על מה שהוא חווה?" או: "מה התנהגותו של התלמיד אומרת לי על מה שהוא צריך עכשיו?".
3. **הצעד השלישי הוא ליישם אסטרטגיות וטכניקות למיקוד התלמידים**, המשמעות בפועל היא לעזור לתלמידים להירגע ולהישאר ממוקדים, לחזק את הקשר עם התלמידים ולעזור להם וליצור סביבת למידה שמאפשרת להם ללמוד ולשגשג.



חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים

עקרונות ודגשים פדגוגיים להוראה ולמידה מודעת חירום וטראומה:



חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים | המשך

1. לאפשר מרחב בטוח ללמידה (מחזק תחושת בטיחות)

רקע כללי

עלינו להבטיח שהלומדים חשים ביטחון פסיכולוגי ללמוד איתנו. חשוב לבנות סביבה מכבדת, מכילה, שקל גם ללמוד בה מטעויות, הן ברמת הפרט והן ברמת צוות הלומדים או הכיתה. הלומדים צריכים להרגיש "עטופים": כלומר לחוש שיש להם נגישות גבוהה לתוכני הלמידה, לערוצים של תמיכה ותגבור, לסביבות חברתיות תומכות, לדעת שפתוחות בפניהם אפשרויות לבחור ולשלוט בתהליך הלמידה שלהם, כמו גם אפשרויות רבות לגילוי מעורבות ומשמעות. עבור לומדות ולומדים שדווקא בתקופה כזו יעדיפו להתקדם בלמידה באופן עצמאי כדאי להנגיש תוכני למידה גם לפני שהועברו בפועל.

איך נעשה זאת?

- לחזק למידה בהכוונה עצמית
- ליצור סביבת למידה מכבדת ומכילה שמאפשרת טעויות
- לאפשר ללומד לבחור במרחב הלמידה המתאים לו ביותר (הגדרת מטרות, תכנים ופעילויות)
- לארגן את הלמידה באופן סדור, בהיר ושיטתי.

כלים לתרגול הפרקטיקות:

[עקרונות הלמידה העצמית](#) <

[דרכים לקידום למידה בהכוונה עצמית](#) <

[מטפחים לומד בעל מכוונות עצמית ללמידה](#) <

[בוחרים מודלים משולבים לארגון הלומדים](#) <

[דגמים לארגון לומדים בשיעור משולב](#) <

[מטמיעים דגמי הוראה מגוונים לשיעורים המשולבים](#) <

[מחונן רפלקטיבי לתכנון הוראה](#) <

[בגישת UDL](#)

[7 צעדים לתכנון שיעור אוניבסלי](#) <

[למידה מטעויות](#) <

[שיקולים לארגון לומדים בכיתה](#) <

[כלי למיפוי תפקודי לומד לאיפיון](#) <

[סביבת למידה](#)

[כלי למיפוי עצמי](#) <

חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים | המשך

2. להגדיר ציפיות ברורות (מאפשר אמינות ושקיפות)

רקע כללי

מובילי תהליכי למידה נדרשים לבנות תהליכי למידה מובנים וצפויים, לא מפתיעים. חלק גדול מהלחצים והחרדות שאנו חשים בלמידה אינם נובעים מהתוכן הלימודי עצמו, אלא מחוסר בהירות לגבי תהליך הלמידה והציפיות שיש מאיתנו כלומדים. מכאן החשיבות להציג ללומדים תהליך למידה שקוף, הכולל תקשור ברור של אבני הדרך בתהליך.

איך נעשה זאת?

- ליצור תהליך למידה מובנה, בהיר וציפיות ברורות ומתואמות
- לחזק הוראה מפורשת וישירה (שבה ברור לכול מהן מטרות הלמידה, דרכי ההוראה וההערכה ומבנה השיעור)
- לבנות ללומדים תכנית עבודה יומית/שבועית, תוך הימנעות משינויים.

כלים לתרגול הפרקטיקות:

- [מפת התכנון ליצירת רף](#) <
- [כלי לתכנון שיעור על פי עקרונות הוראה מפורשת וישירה](#) <
- [כלי לתכנון לימודים בתחום דעת](#) <
- [ממפוי לתוכנית עבודה אישית](#) <
- [כלי לצמיחה אישית](#) <
- [ככלי לתכנון שיעור](#) <
- [מטמיעים דגמי הוראה מגוונים](#) <
- [מגוונים את פרקטיקות ההוראה](#) <
- [בונים מערכת שעות זמישה](#) <
- [הכר את התלמיד - בניית תוכנית אישית](#) <

חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים | המשך

3. לא להציף תכנים ומשימות ולדייק בהנחיות לגביהם (עונה על צורך בדיוק ומיקוד)

רקע כללי 

הצפה גורמת לעומס קוגניטיבי בתקופה שבה אנו כבר עמוסים מאוד ממילא. חשוב לשמור על שיטתיות בהעברת המסרים, למקד את התכנים הנלמדים, לתקשר מסרים קצרים, בזמנים קבועים ככל שניתן ולספק משובים מדודים וממוקדים על עיקרי התוכן הנלמד.

איך נעשה זאת? 

- לתעדף ולמקד את התכנים הלימודים ואת דרכי ההוראה
- למקד דרכי תקשורת והעברת מסרים
- לספק משוב מקדם למידה.

כלים לתרגול הפרקטיקות: 

- ◀ [ממקדים את תוכנית הלימודים](#)
- ◀ [כלי לבניית תוכנית התערבות על פי מרכיבי המודל הלוגי + כלי דיגיטלי](#)
- ◀ [בניית תוכנית עבודה דו ערוצית](#)
- ◀ [רפרטואר סוגי משוב לעבודה בקבוצות](#)
- ◀ [אני והמשוב](#)
- ◀ [מחזקים את ההערכה הפנימית](#)
- ◀ [סליחה על השאלה - מה הסוד להערכת איכותית?](#)
- ◀ [בונים מערכת שעות משולבת זמישה](#)

חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים | המשך

4. לתת מענה פרטני (תמיכה וחיבור)

רקע כללי

תקופת חירום היא תקופה שדורשת מענים דיפרנציאליים. חשוב ליצור רצועות זמן למענה פרטני עבור כל מי שנדרש לתמיכה אישית ולתגבור. רצועות אלו יכולות להיות שעות קבלה וירטואליות או פיזיות, מענה אישי ופרטני ללומדים מרוחקים או בלתי זמינים, מפגשי תגבור וחיזוק, מענה לשאלות הנובעות מאי-בהירות של התהליך הלימודי ופורומים של חברותא וצוותא המאפשרים למידה עם חברים לדרך. אם זיהינו לומדים שמתקשים לעמוד בקצב הלמידה ובדרישות התהליך, כדאי לפנות אליהם באופן יזום ולהציע להם את פתרונות החיזוק האישיים הללו.

איך נעשה זאת?

- מתן מענה מותאם אישי לתלמידים מתקשים
- שיח אישי עם תלמידים
- יצירת מסגרות זמן לעבודה בקבוצות משתנות
- עידוד למידה בחברותא.

כלים לתרגול הפרקטיקות:

- ◀ [נותנים מענים לתלמידים מתקשים](#)
- ◀ [גיוון דרכי הוראה בשיעורים משולבים](#)
- ◀ [משלבים למידה דיפרנציאלית](#)
- ◀ [כלי לתכנון הוראה - למידה בקבוצה קטנה](#)
- ◀ [ממיפוי לתכנית התערבות אישית](#)
- ◀ [כלי אסטרטגי לפיתוח מנגנונים תומכי פרט](#)
- ◀ [הכר את התלמיד](#)
- ◀ [כלי לתכנון שיעור דיפרנציאלי](#)
- ◀ [מתן מענה לתלמידים מתקשים - המלצות לתכנון מטלות](#)
- ◀ [מתכננים למידה בקבוצות](#)
- ◀ [מודל לשיחת אימון אישית](#)
- ◀ [תכנון שיעור - "עשרת הדברות לשיעור דיפרנציאלי"](#)
- ◀ [ליווי עבודת צוות בעבודה עם תלמידים מתקשים](#)

חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים | המשך

5. לעודד הצלחות (מודעות לעוצמות)

רקע כללי

שחזור הצלחות עבר ופיתוח מודעות לעוצמות שלנו, המאפשרות לנו להתגבר על מכשולים – כל אלו הם כלים להפחתת חרדה בכלל ולהתמודדות עם אתגרים לימודיים בפרט.

חשוב לשלב תהליכים רפלקטיביים שיאפשרו ללומדים לזהות במה התקדמו, מה השיגו ואיפה הצליחו. מסגרות של למידה חברתית יכולות גם הן לספק במה לשיתוף, העצמה והתחזקות קולקטיבית.

איך נעשה זאת?

- לחזק מסוגלות אישית
- לשפר תהליכי רפלקציה אישיים
- לייצר מסגרות ללמידה שיתופית/למידה בחברותא
- אמונה ביכולת והעלאת רף הציפיות.

כלים לתרגול הפרקטיקות:

- ◀ [פרקטיקות לפיתוח מוטיבציה פנימית בכיתה](#)
- ◀ [מגוון רעיונות לדרכי הערכה ותוצרים](#)
- ◀ [הצעות לפעילויות להגברת מעורבות הלומדים](#)
- ◀ [דרכים ליישום למידה שיתופית בלמידה מרחוק](#)
- ◀ [מעודדים למידה שיתופית](#)
- ◀ [הערכה עצמית - רפלקציה](#)
- ◀ [הערכת עמיתים](#)
- ◀ [מחזקים את ההערכה הפנימית](#)
- ◀ [מעודדים מעורבות תלמידים בלמידה](#)
- ◀ [מפת התכנון ליצירת רף](#)

חלק ד - שיטות וכלים לליווי הוליסטי של בתי ספר בשגרת חירום

ב. עקרונות ודגשים פדגוגיים | המשך

6. לאפשר בחירה ואוטונומיה ככלי להחזרת השליטה והאופטימיות (להחזיר שליטה, ביטחון ויכולת)

רקע כללי



אולי יותר מכול, חשוב שנזכיר לעצמנו מדוע בחרנו מלכתחילה להוביל תהליכי למידה. עלינו לנצל את המתנה הגדולה שקיבלנו בחיינו, הזכות ללמוד ולהתפתח, ללמד ולפתח כדי שנוכל לשדר אופטימיות ולהעצים את תלמידינו. מומלץ שנזכיר לעצמנו וללומדים שלנו, שלמידה מייצרת משמעות וערך, ושאלו מחזקים את תחושת השליטה שלנו ומהווים גורם משמעותי להתאוששות ולהתחדשות, ליכולת שלנו לצעוד קדימה.

איך נעשה זאת?



- חיזוק ההנעה הפנימית בקרב הלומד (מוטיבציה פנימית)
- מתן אוטונומיה ואחריות לתלמיד בתהליך הלמידה
- לחזק תהליכי בחירה בלמידה
- למידה רגשית חברתית - SEL

כלים לתרגול הפרקטיקות:



- ◀ [פרקטיקות לפיתוח מוטיבציה פנימית בכיתה](#)
- ◀ [מטפחים לומד בעל מכוונות עצמית ללמידה](#)
- ◀ [בוחרים מודלים משולבים לארגון הלומדים](#)
- ◀ [כלי הטמעת SEL בבית הספר](#)
- ◀ [היכרות דרך שיח](#)

- ◀ [הערכה עצמית - רפלקציה](#)
- ◀ [כלי לתכנון למידה בחברותא](#)
- ◀ [מעודדים למידה שיתופית](#)
- ◀ [כלי שלוש המשקפות](#)

חיזוק החוסן בלמידה

חוסן רגשי, הינו היכולת של אדם לחזור לתפקוד לאחר קושי ו/או משבר, ללמוד מאתגרי העבר ולשוב לתפקוד תקין והוא חיוני להצלחתם של תלמידים בטווח הארוך. החדשות הטובות הן שניתן ללמד, לתרגל ולחזק חוסן רגשי. למעשה, פעילויות חוסן רגשי לילדים משתלבות לעיתים קרובות בצורה מושלמת בשיעורים בכיתה הכוללים קריאה, כתיבה, דיבור והקשבה, וזה מה שהופך אותם למיני-שיעורים מושלמים ברוב הכיתות. הפעולות והעקרונות הבאים מסייעים בחיזוק חוסן רגשי לתלמידים בכיתה.

עשרה דברים שכדאי למורים לדעת על חוסן אישי ולמידה

1. **ילדים שחוו מצבי חירום וטראומה אינם מנסים לאתגר בכוונה** – אם ילד מתקשה בתפקוד, ייתכן שהוא מוסח בגלל המצב, ולכן אין טעם לנזוף בתלמידים כשהם מאחרים או לא מבצעים מטלות.
2. **ילדים שעברו מצבי חירום וטראומה הם דאוגים וחרדים ממה שעתיד להתרחש** – שגרת יומיום בכיתה עשויה להרגיעם, ולכן חשוב לספק מבנה קבוע ליום הלימודים, שיאפשר להם לחזות במידת האפשר מה צפוי להם בהמשך היום. הידיעה שהם יכולים לצפות מה מזמנות להם השעות הבאות, מאפשרת לילדים להרגיש בטוחים מספיק כדי להתמקד בלמידה.
3. **גם אם המצב נראה לנו לא כל כך רע, מה שחשוב זה איך הילד מרגיש** – מצוקה היא עניין מאוד סובייקטיבי, אך כמורים, אנו עשויים להקרין, שלא בכוונה, שהמצב לא באמת גרוע עד כדי כך. חשוב שנהיה מודעים לכך שהמצב הרגשי של הילד/ה הוא הדבר החשוב ביותר, היא המציאות שלו ואליה עלינו להתייחס.
4. **אנחנו לא צריכים לדעת את הסיבה למצוקת התלמיד כדי להבין איך לעזור לו** – במקום להתמקד בפרטים הספציפיים שגרמו לקושי של התלמיד/ה, התרכזו בתמיכה שאתם יכול לתת לו/ה. לא צריך "לחפור" עמוק כדי להיות מסוגלים להגיב באמפתיה וגמישות. במקום זאת, התמקדו ביצירת אווירה כיתתית שמחזקת את הקשר ההדדי בין התלמידים ונותנת להם ביטחון שאתם, כמורים, נמצאים שם כדי לעזור להם להצליח.
5. **יש קשר ישיר בין מתח ללמידה** – ילדים שחוו מצבי חירום ומשבר מתקשים ללמוד אלא אם הם מרגישים בטוחים ונתמכים. לכן חשוב ליצור סביבה בטוחה ומקבלת בכיתה, בראש ובראשונה בכך שנאפשר לתלמידינו לדעת שאנו מבינים את מצבם ותומכים בהם.

חיזוק החוסן בלמידה | המשך

6. החוסן של הילדים ותחושת השליטה שלהם נבנים כאשר הם מרגישים טובים במשהו וחווים הצלחה. לכן חשוב למצוא הזדמנויות המאפשרות להם להגדיר מטרות ולהשיגן. עזרו לתלמידיכם לחזק את חוסנם האישי באמצעות מתן עבודות כיתה שהם יכולים לעשות בצורה טובה או אפשרו להם לעזור לחבריהם.

7. הגדירו ציפיות להצלחה ושמרו על הרף באזור שבו אתם יודעים שהתלמיד מסוגל להשיגו. במקום רק לעודד את תלמיד ולהגיד לו שהוא מסוגל, ספקו לו חוויית למידה שתאפשר לו להרגיש זאת. מכיוון שמצבי חירום וטראומה מייצרים חוויה חושית, ילדים זקוקים ליותר מאשר עידוד, הם זקוקים לתחושת הצלחה ממשית, שתחזק את ביטחונם ביכולתם להצליח. אפשרו להם זאת בכך שתעמידו לפניהם משימות קונקרטיים שמבטיחות הצלחה.

8. ויסות עצמי יכול להוות אתגר עבור תלמידים הסובלים ממצוקה ו/או טראומה. חלק מהילדים שחוו מצבי מצוקה קיצוניים מתקשים להרגיע את עצמם ולהישאר ממוקדים לתקופות ארוכות. כדי לעזור להם להתמודד, חשוב לקדם למידה חברתית-רגשית בקבוצה וכן לפנות להם זמן, שבו יהיו חופשיים למשחק, להפגה, להרפיה.

9. זה בסדר לשאול את הילדים באופן ישיר וברור 'מה אני יכול לעשות כדי לעזור לכם לעבור את היום?' אם ילד אינו יודע להגדיר מה יעזור לו, אפשר להציע לו לבחור בין אפשרויות שונות.

10. רצוי לתמוך בתלמידים גם כשהם מחוץ לכיתה – שתפו אנשי צוות נוספים, בעלי תפקיד ועובדי בית הספר, ספרו להם כיצד אינטראקציות קטנות, כמו להחמיא לתלמיד או להעלות חיוך, עשויות לעזור לילדים שמתקשים בימים אלו ולחזק את החוסן שלהם.



חיזוק החוסן בלמידה | המשך

טיפים לחיזוק החוסן של תלמידינו

איך נוכל לעזור לילדים שלנו להתמודד עם מצב החירום? כיצד נוכל לעזור לחזק את החוסן של התלמידים בבתי הספר שלנו? איך אפשר לעזור להם להתאושש, להתגבר על אתגרים ולהצליח למרות שהמצב אינו בשליטתנו?

הנה 6 דרכים פשוטות שמחנכים יכולים לאמץ כדי לחזק את החוסן בקרב תלמידיהם בכיתה וכדי לעזור להם להתגבר על מתח, מצוקה או טראומה.

1. ברכו כל תלמיד במסדרונות, בכיתות ובזום

חיבור אישי הוא אבן יסוד בבניית חוסן אצל תלמידים. לא חייבים לנהל שיחה ארוכה עם כל תלמיד, אבל כל תלמיד צריך להרגיש שרואים אותו, כיוון שזה מה שיוצר תחושת שייכות. אפשר לומר להם בפשטות: "אני שמח שאתה כאן!", "שמחה לראות אותך הבוקר", וכדומה.

2. עודדו את הילדים לדבר ביניהם בתחילת השיעור או בסופו

התלמידים צריכים להרגיש שהם חלק מקהילת בית הספר שלהם ולשם כך יש לעזור להם לבנות קשרים עם עמיתיהם. אחת הדרכים לעשות זאת היא עידוד שיחות בין תלמידים. אפשרו לילדים ולילדות להכיר זה את זה, למדו אותם להבחין זה בזה.

3. להכיר באתגרים שעברו הילדים במהלך התקופה האחרונה

בנו חוסן אצל התלמידים בכך שתבטאו הזדהות והכרה בידיעה עד כמה החיים יכולים להיות קשים. חשוב להכיר בכך שעצם ההגעה לכיתה בכל יום מחדש, היא ניצחון! היו מציאותיים אך שדרו אופטימיות ותקווה.

4. להעצים את הילדים על ידי הכוונתם לתפקיד עוזרים

תלמידים מרגישים ראויים ובעלי ערך כאשר הם מסוגלים לעזור לאחרים. לדוגמה, כאשר תלמידים מעורבים עם חבריהם ועוזרים בבית הספר, זה גורם להם להיות בטוחים יותר וקשורים לקהילה שלהם.

5. למדו את התלמידים לשים לב לתחושות מצוקה

עזרו לילדים לזהות את הסימנים לכך שהם מרגישים מצוקה, לשים לב לתחושת הגוף שלהם כשהם עייפים, עצבניים, רעבים או חרדים. עשו זאת באמצעות שילוב למידה חברתית-רגשית בשגרת בית הספר שלכם.

חיזוק החוסן בלמידה | המשך

טיפים לחיזוק החוסן של תלמידינו | המשך

6. הציעו בחירה בין אפשרויות להפסקה לתלמידים הזקוקים לכך

הציעו אפשרויות שיעזרו לתלמידים שמתקשים לחזור למסלול. לדוגמה, לקחת הפסקה לשם פעילות יצירה, חילוץ איברים, ספורט וכדומה. העצימו אותם לבחור בפתרון הנכון עבורם. ניתן ליצור פינות רגיעה בכיתות והכול כדי לעזור לילדים להירגע ולהתמקד מחדש, כך שיוכלו להצטרף שוב ללמידה.

הפניות ביבליוגרפיות

Carello, J., & Butler, L. D. (2020). Trauma-Informed Teaching and Learning in Times of Crisis.

Carello, J., & Butler, L. D. (2015). Practicing what we teach: Trauma-informed educational practice. *Journal of Teaching in Social Work*, 35(3), 262-278.

Cleaver, s. (2023). What Is Trauma-Informed Teaching? We are teachers

Levin, s. et al (2021). The resilient school project :A Systems Approach to Building Trauma-Informed, Resilience-Focused Schools. Starr Commonwealth

Minahan, J. (2019). Trauma-informed teaching strategies. *Educational Leadership*, 77(2), 30-35.

גפ"ן בתנופ"ה

בחירום ובשגרת חירום



גפ"ן בתנופ"ה

בחירום ובשגרת חירום

א. רקע ועקרונות פעולה

מדינת ישראל נתונה במצב חירום בעטייה של מלחמת "חרבות ברזל". במצב זה, הכופה על כולנו שגרת חירום מתמשכת, חשוב מאוד שמוסדות החינוך ימשיכו להתנהל באופן המיטבי לעת הזו.

התקופה הקשה שעוברת עלינו הולכת ונמשכת, ועימה גוברים העצב, החרדה, הקשיים וחוסר הוודאות. בתי הספר נדרשים לתשומת לב לצרכים הייחודיים של התלמידות והתלמידים, כל אחת ואחד לפי דרכו ובהתאם לנסיבותיו. יש שנפגעו באופן ישיר, שקרוביהם נפגעו, יש שנאלצו להתפנות מבתיהם בצפון או בדרום ועתידם הקרוב לוט בערפל. יש מי שמגויסים למילואים או שקרובי משפחתם מגויסים או מגויסות. יש מי שאינם מצליחים להתרכז בלמידה ויש שדווקא הלמידה היא שמאפשרת להשיב להם מעט מן השגרה.

לחזרה לשגרת הלימודים, גם אם היא חלקית, תרומה חשובה לחוסן הלאומי שלנו. לצורך כך נדרשים בתי הספר להבטיח רציפות תפקודית, להפגין מנהיגות קשובה ולנהל תקשורת מיטבית עם הקהילה הבית ספרית.

הגפ"ן מאפשר לבתי הספר בכל רצפי הגיל גמישות בהקצאת המשאבים החינוכיים ומתן מענים בחירום ובשגרת חירום בזירות השונות (הזירה הארגונית-ניהולית, הזירה הצוותית, הזירה הפדגוגית, הזירה האקלימית והזירה הקהילתית). במצב הזה חשוב לנו להעצים את גמישות המנהלות והמנהלים, מתוך הבנה שהם אלו המכירים באופן הרחב והמעמיק ביותר את בית הספר, כך שבאמצעותם נוכל לאפשר תגובה הולמת ומהירה לצרכים המשתנים של התלמידים, הצוות החינוכי והקהילה.

חשוב להבחין בין שלושה מצבים שבתי הספר נעים ביניהם בעת הזו:

- **חירום** - התארגנות ותגובה מהירות קצרות טווח.
 - **שגרת חירום** - הבטחת רציפות ותמיכה בקהילת בית הספר לאורך זמן.
 - **חזרה לשגרה** - התאוששות והתארגנות לטווח הארוך.
- הצרכים, האתגרים, זירות ההתערבות ודרכי ההתמודדות משתנים לאורך זמן.

גפ"ן בתנופ"ה

בחירום ובשגרת חירום

עקרונות פעולה

- **העצמת הגמישות** של מנהלי בתי הספר, שמקורה בהבנה שהם אלו המכירים באופן מיטבי את צורכי בית הספר והקהילה בשגרה וברגעי משבר. מנהיגות יציבה וגמישה של מנהל בית הספר מחזקת את החוסן הארגוני.
- **התייחסות דיפרנציאלית** לצרכים, לאתגרים ולמענים, על פי מעגלי פגיעה ועל פני זמן (חירום, שגרת חירום וחזרה לשגרה), תוך מיקוד באפקטיביות ובתשתיות מערכתיות בזירות השונות.
- **תכנון מדורג של תוכנית העבודה**, כדי להבטיח שהתוכניות נותנות מענה לצרכים החדשים והדחופים שעל הפרק, לצד חשיבה על היום שאחרי המלחמה.
- **חיזוק קהילתי הדדי** והפיכת בית הספר לשחקן מרכזי באקוסיסטם, תוך חיזוק ערוצי התקשורת עם ההורים והקהילה.

ב. גמישות בתנופה

מצב החירום ושגרת החירום במלחמה והמעבר מניהול שגרתי לניהול בתנאי אי-ודאות מחייבים את בתי הספר להסתגל מהר לשינויים, לגלות גמישות מחשבתית ויכולת להוביל שינויים במציאות משתנה ובלתי צפויה ולהתמודד מערכתית עם אתגרים מרובים, חלקם חדשים. היכולת של בית ספר להגיב לשינויים במהירות ובאופן מותאם היא תנאי הכרחי ליצירת תשתית מיטבית ללמידה. ואולם יכולת זו לנווט את הספינה בתנאים שבהם הים סוער מתמיד מצריכה כמה סוגי גמישות:

1. גמישות בתכנון

2. גמישות ארגונית

3. גמישות בתקשורת

4. גמישות תקציבית

5. גמישות תפעולית



גפ"ן בתנופ"ה

בחירום ובשגרת חירום

1. גמישות בתכנון

תכנון גמיש מאפשר לנו ליצור תוצאות גם במציאות משתנה ובמצב של אי-ודאות מתמשך.



פעולות מומלצות



- "מטרות בתנועה": לכוון רחוק ובו זמנית לתכנן לטווח קצר.
- לתכנן מהלכים קטנים, במחזורי פעולה קצרים, תוך משוב תכוף.
- לחשוב באופן גמיש ויצירתי.
- לאמץ חשיבה תוצאתית, ממוקדת פתרונות תוך בחינת דרכים שונות להשגת התוצאה הרצויה.
- לתכנן את תוכנית העבודה עם הצוות.

הצעות לכלים



- ◀ [כלי תכנון אג'ילי](#)
- ◀ [כלי תכנון בחשיבה תוצאתית](#)
- ◀ [קאנבאן \(Kanban\) כלי לניהול בזרימה](#)

גפ"ן בתנופ"ה

בחירות ובשגרת חירום

2. גמישות ארגונית

התאמה וגמישות במבנה הארגוני ובניהול המשאב האנושי.



פעולות מומלצות



- לייצב ולהגדיר מחדש את התפקידים.
- לחלק את העבודה ולהתאים את המשימות לצרכים.
- לשלב כוח האדם במציאות הבית ספרית ולהתאימו אליה באמצעות ניווד פנימי.
- להגמיש את שעות העבודה והפעילות, תוך שמירה על איזון בין צורכי בית הספר לצרכים האישיים והמשפחתיים של הצוות.
- לעבוד במרחבי למידה שונים.
- לצמצם פעולות לא חיוניות.
- להתארגן לטיפול בהיבטים ייחודיים, כגון קליטה של תלמידים מבתי ספר אחרים.

הצעות לכלים



[עיצוב תפקיד \(Job Crafting\)](#) <

[כלי לארגון צוותים](#) <

[תפקוד צוות בשגרת חירום](#) <

[כלי למיפוי צוות](#) <

גפ"ן בתנופ"ה

בחירום ובשגרת חירום

3. גמישות בתקשורת



במצבי חירום ושגרת חירום נדרשת תקשורת פרו-אקטיבית עם באי בית הספר, וישנה חשיבות לגמישות במנגנוני התקשורת, במסרים ובערוצים השונים.

פעולות מומלצות



- לשקף ולשתף במידע ולהסביר רציונל, משמעויות והשלכות.
- לאתר צרכים של הצוות, התלמידים וההורים.
- לחזק קשר אישי דו-כיווני.
- לדייק את המינוח והתדירות של המנגנונים והערוצים להעברת המידע.
- להקפיד על אחידות המסרים בערוצי תקשורת מגוונים.

הצעות לכלים



[< תקשורת פנים-ארגונית](#)

[< "שומרים על קשר" – כלי לחיזוק הקשר עם התלמידים](#)

גפ"ן בתנופ"ה

בחירות ובשגרת חירום

4. גמישות תקציבית

שימוש במשאבים באופן מושכל, כדי לייצר את האימפקט המשמעותי ביותר בעת הנוכחית.



פעולות מומלצות



- להתאים את המשאבים לאתגרים המרכזיים.
- לשנות ולדייק את סדרי העדיפויות בחלוקת המשאבים.
- לאגם משאבים ולייעל את השימוש בהם.
- לחלק את המשאבים על פני כל שנת הלימודים ולהתאים אותם לצורכי השעה.

הצעות לכלים



[ארנק המשאבים](#) <

[סדנה בנושא עבודה מול ספקים](#) <



גפ"ן בתנופ"ה בחירום ובשגרת חירום

5. גמישות תפעולית

גמישות תפעולית מאפשרת תהליכי עבודה יעילים, עזרי הוראה ולמידה זמינים ומרחבי למידה מותאמים.



פעולות מומלצות



- לספק לצוות החינוכי ולתלמידים את הציוד הנדרש (חומרי למידה, ציוד קצה וכדומה).
- להכשיר מרחבים מוגנים.
- לארגן ולהתאים את מרחבי הלמידה.
- להצטייד בעזרים ומשחקים להפגה.



גפ"ן בתנופ"ה

בחירות ובשגרת חירום

ג. חוכמת העושים, חוכמת המעשים

בחיפוש פתרונות למצבים לא שגרתיים אנו נאלצים פעמים רבות לדלות פתרונות מתוך עצמנו. רבים מהמהלכים של בתי הספר בעת הזו צמחו מתוך התנסות והשפיעו במגוון דרכים על החשיבה הפדגוגית ועל המעשה. התובנות מהעשייה, אפשר שייתפסו כנקודתיות, קשורות להתנסות מסוימת בלבד, אך אפשר שיצטרפו אל "חוכמת המעשה", כחלק ממידע חדש, בר-העברה והפצה.



פעולות מומלצות



- לעודד את קהילת בית הספר למעורבות בעשייה.
- להקים צוותי משימה לתכנון ויישום.
- להוקיר יוזמות, רעיונות והצלחות ולתת להם במה.
- לחלץ תובנות ולתעד אותן.
- לשתף בידע.

תפוקות אפשריות



- במות לסיפור הבית-ספרי במסגרת מפגשי המפקח ומנהליו, פורומים מחוזיים, וובינרים למנהלים וכדומה.
- אוסף סיפורים בית-ספריים / ערכת "חוכמת המעשה" למנהלים חדשים או לכלל המנהלים במחוז.
- סרטון לכל בית ספר.
- כנס הוקרה לבתי ספר.
- סרטון למחוז שיוקרן בתחילת השנה הבאה.

הצעות לכלים



[כלי לתיעוד](#) <

[מחוו](#) <

