

# אפשר

תשפ"א  
אוקטובר, 2020  
גיליון מס' 30



## משבר בלי שבר

מגפת הקורונה במסגרות חוץ-ביתיות לילדים ובני נוער:  
ההתמודדות בשלב הראשון

# תוכן עניינים

3	דבר העורכת רותי גינסר
4	חוסן בלי חיסון: התמודדותו של ארגון עם נגיף הקורונה מאיה בוטוין וצביקה קאלוש
7	מחשב אחד משנה עולם – זו אינה סיסמה, זו מציאות חוני (פנטנש) מלכאי
8	המפעל להכשרת ילדי ישראל: "במרחק 100 מטרים" – ימים של קורונה 2020 משה דולב ואשר בן שימול
11	משפחות אומנה בימי קורונה – להכיל את המכל טלי חלף ועופר מלול
15	שלום חברים חנן צפיר
19	אהבה בימי קורונה יואב אפלבוים ושרה פלג
22	התמודדות עם מגפת הקורונה בפנימיית "בית אלאימאן" חווידה עיסה בדיר
24	הכפר כמשפחה בימי קורונה – רגעי שיא ואתגרים שלומית ברנסקי
26	לחבר מחדש את הטלאים – התנדבות בימי קורונה בהוסטל "נאות אביב" גפן מנור
28	"בית אפל" – אי של ודאות מתוך הכאוס רותם בית אריה ונורית מפגאוקר
31	ימי אתגר הקורונה – דרכי התמודדות עם הקשיים אורית שרביט
34	אזור הדמדומים – ניהול פנימייה בימי קורונה אלי כהן
36	מיומנו של איש חינוך עמי מגן
37	ליל סדר בלתי נשכח בתקופת הסגר – אחדות, אחווה ושותפות בהוסטל "נאות הדר" דיאנה אלביקוב, הדר יוחנני מנור וקוראל
39	שיחה עם העלמה קורונה א.א.
40	המדיניות בפנימיות בעיצומו של הסגר הראשון בימי מגפת הקורונה. סיכום סקר בינלאומי בנושא COVID-19 עמנואל גרופר ושחר שומן
43	טור אחרון פיני כהן

# דבר העורכת

הטיפולים המיוחדים של החניכים בתקופה קשה זו. רבים הציעו דרכים לניצול החריגה מהשגרה לשינוי דפוסי ההתנהלות הקבועים והמקובעים כדי לשפר את הטיפול בילדים, לפוגג את חרדותיהם ולדאוג לכך שכל ילד יקבל את הטיפול המתאים לו ביותר. באחד המאמרים תוארו הדאגה לעתידו של המוסד והדרך היצירתית שנקטה לגיוס חניכים חדשים לשנת תשפ"א. במאמר אחר הביעה נערה מפנימייה את רשמיה מליל סדר מיוחד, שנחוג בסגר ונערה מפנימייה אחרת שוחחה עם הקורונה. כדי להשוות בין ישראל לבין ארצות אחרות ולהראות את האוניברסליות של ההתמודדות עם המגפה מובא בגיליון פרק מתוך סקר בין-לאומי רחב שנעשה במסגרת פיצ"ה.

הנקודות הבולטות שעולות מכל המאמרים היו **האקטיביות** של מקבלי החלטות. לכולם הייתה תחושת **שליטה** במצב, גם כשהנסיבות היו קשות ולא ברורות. הם לא היססו לקבל עליהם **אחריות** אישית ולראות באור חיובי את המצב החדש **כאתגר** ו**כזדמנות** ליצירת שינויים והתמודדות חדשה, גם ברמת הכלל, הארגון, וגם ברמת הפרט. בלטה גם **היצירתיות**, שהיא בסיס חשוב ליכולת **הסתגלות**. תגובות אלה אפשרו לנצל את התקופה הקשה והמאתגרת הזאת להשתפרות ו"להפיק לימודה מהלימוד". בלטה מאוד **הסולידריות** בקרב כל האנשים ותחושת **שותפות הגורל**, עד כדי כך שמי שלא היה חלק מהפעילות הזאת חש "לא שייך", והיה צורך בפעולה מיוחדת כדי להתגבר על רגשות קשים אלה. אין ספק שה**חוסן** של כל המסגרות כארגונים לומדים ומוסדרים סייע להתמודד עם מאורעות לא מוכרים וחדשים אלה, שפקדו ועדיין פוקדים אותנו. הוא סייע להן לראות את האפשרויות ולא רק את האילוצים – ויש לכך חשיבות רבה, כי הקורונה עדיין כאן וצריך ללמוד לחיות איתה בדרך הטובה ביותר.

אומנם מטרת הגיליון הישירה היא לתעד את השלב הראשון של ההתמודדות עם מגפת הקורונה, אך יש לו ערך נוסף חשוב יותר: זו הזדמנות לקוראים לקבל השראה מהמאמרים שבגיליון, ללמוד מהם ולהפיק מהם את המרב והמיטב. אני מקווה מאוד שהגיליון הזה יאפשר ליצור שיח ולמידה הדדית, במישרין ובעקיפין, שבעזרתם נוכל להמשיך להתחדש, להשתפר ולהתוות דרכי פעולה חדשות ויצירתיות, וכך נצליח להתנהל בדרך מסתגלת יותר ולתרום לטובתם של ילדים ובני נוער במצבי סיכון ומצוקה.

כותבי המאמרים ישמחו להוסיף מידע ולדון בנושאים שעלו בגיליון עם כל מי שמעוניין בכך. ליצירת קשר עם הכותבים אפשר לפנות אליי או ישירות לכותבים.

ברכה חמה ובריאות איתנה,

**רותי גינור**

עורכת

[ruthigin@gmail.com](mailto:ruthigin@gmail.com)

"סוף הוא תמיד התחלה" – גם אם זו התחלה שסופה אינו ברור כרגע.

לפני כשנה, ביוני 2019, הוצאנו לאור את הגיליון האחרון של ביטאון "אפשר". בשל המצב החדש והמיוחד שפקד את העולם כולו, התפשטות מגפת הקורונה, החלטנו בעמותת "אפשר" להוציא לאור באופן חד – פעמי גיליון מיוחד של הביטאון בנושא "משבר מגפת הקורונה – התמודדות ראשונה עם האתגר במסגרות לילדים ונוער".

הוצאנו "קול קורא" בנושא וביקשנו מאנשי השדה לשתף את כולנו בהתמודדות המסגרות שלהם עם המגפה ועם השלכותיה בשלבה הראשון. למרות העומס הרב שהיה עליהם, הם נענו לאתגר ושלחו מאמרים מעניינים ומגוונים מהשדה. משבר הוא אירוע בלתי צפוי ומאיים, המשבש תהליכי עבודה, הוא מערער את יציבות הקהילה שבה הוא מתרחש ומעורר פחדים, חרדות, תחושת חוסר אונים וחוסר ודאות לגבי ההווה והעתיד. עם זאת, משבר עשוי גם להיות הזדמנות לצמיחה ולהתפתחות.

מגפת הקורונה היא, ללא צל של ספק, אירוע משברי. מחלת נגיף הקורונה Covid 19 היא מגפה עולמית מתמשכת, שפרצה בעיר ווהאן שבסין בדצמבר 2019, ומשם התפשטה לארצות רבות. לקראת סוף פברואר 2020 התגלו החולים הראשונים בישראל – אנשים שהגיעו בטיסות, בעיקר מאירופה, והדביקו את תושבי ישראל.

עם התפרצות הנגיף פרסם משרד הבריאות הנחיות למניעת התפשטות המחלה, ועיקרן: רחיצת ידיים, עטיית מסכות, חיטוי מקומות, ריחוק חברתי ובידוד. בשלב זה לא היה עדיין מידע מספיק על הנגיף וההנחיות שניתנו היו סותרות ומבלבלות. בהמשך אף התברר שרבות מהן היו לא מתאימות ולא רלוונטיות.

ישראל נכנסה בשלב מוקדם לסגר כולל, והצליחה להימנות עם המדינות שמספר הנדבקים במחלה והמתים ממנה היה בהן נמוך ביותר. אולם היציאה מהסגר הראשון הייתה חפוזה ולא אחראית, וכתוצאה מכך ישראל נושאת בעת פרסום הגיליון הזה בתואר המפוקפק של שיאנית מקרי ההדבקה והחולים המאומתים לנפש בעולם. ישראל היא המדינה הראשונה שהכריזה על סגר שני, ומספר הנדבקים והחולים בה עדיין הולך ועולה.

המאמרים בגיליון מיוחד זה עוסקים בשלבים הראשונים של משבר הקורונה. מגוון המאמרים רחב ביותר. כל אחת ואחד מהכותבים התייחס לנושא מנקודת מבטו האישית ומהזווית המדברת אליו: היו שביססו את הבנתם ועשייתם על תיאוריות ומקורות של מומחים, אחרים כתבו על פעולותיהם ועשייתם המושכלת ברמות השונות ועל האינטואיציות שהנחו אותם, ואחרים שיתפו אותנו בחוויותיהם. יש בגיליון מאמרים שעוסקים בהתארגנות ובחוסן של ארגון גדול ורחב, ומאמרים של מנהלים או עובדים המתארים את מה שהתרחש במסגרות שבהן הם פועלים. יש כותבים ששמו דגש על הקשר עם המתנדבים שלא יכלו להגיע למסגרת שבה התנדבו, אחרים התייחסו לצוות ולחניכים, והיו שהתמקדו בצרכים



# חוסן בלי חיטון:

## התמודדותו של ארגון עם נגיף הקורונה

התמודדות העולם עם נגיף הקורונה הפכה במהרה להתמודדות עם משבר בריאותי, כלכלי וגיאופוליטי חוצה גבולות. ההתמודדות עם המשבר הציפה אתגרים משמעותיים לארגונים רבים, ובהם מערכות החינוך בארץ ובעולם. המגפה הטילה מגבלות חסרות תקדים על פעילות מערכות החינוך, וכדי למנוע את התפשטות הנגיף סגרו מרבית הממשלות בעולם באופן זמני את מוסדות החינוך. כתוצאה מכך שהו בסוף אפריל 2020 כ-90% מכלל התלמידים בעולם בביתם.<sup>1</sup>

בישראל סגירת מוסדות החינוך החלה בחודש מרץ 2020. בתחילה נסגרו בתי הספר היסודיים והעל-יסודיים, ולאחר ימים ספורים גם גני הילדים, המעונות והחינוך המיוחד.

מוסדות ההשמה החוץ-ביתית בישראל נחלקים לשניים: יש הנתונים לאחריות ולפיקוח של משרד הרווחה, ויש הנתונים לפיקוח משרד החינוך באמצעות המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער (להלן: "המינהל"). רוב פנימיות ההשמה החוץ-ביתיים שבפיקוח משרד החינוך נסגרו, למעט אלו ששהו בהם תלמידים שאינם בני פינוי, כגון תלמידים מתוכניות חו"ל שמשפחתם אינה בארץ או תלמידים בסיכון גבוה, ששהייה מחוץ לפנימייה עלולה לסכן אותם ואת הסובבים אותם. בסך הכול נשארו בחודשים מרץ-מאי 2020 כ-5,000 תלמידים בכ-70 מוסדות חינוך, מתוך כ-23,000 תלמידים בכ-219 מוסדות חינוך הנתונים לפיקוח המינהל.

במאמר זה נסקור כיצד התמודד מטה המינהל עם האילוץ לפעול לאורך זמן בשגרת חירום. תיאור ההתמודדות יישען על תיאוריות של חוסן ארגוני, כדי לבדוק אילו רכיבים של חוסן ארגוני נכחו או נעדרו בהתמודדות של הארגון עם ההתפרצות של נגיף הקורונה בישראל.

### מטה המינהל

המינהל הוא יחידת סמך במשרד החינוך, אשר מפקח בצורת מניפה על מוסדות חינוך לאורכה ולרוחבה של מדינת ישראל, כגון בתי ספר אזוריים, כפרי נוער, פנימיות, ישיבות ואולפנות. הפיקוח נעשה בשלל תחומים באמצעות האגפים המינהליים, כגון האגף הפדגוגי, אגף החינוך וההדרכה בפנימיות, האגף הפסיכוסוציאלי-רפואי, האגף לביטחון ובטיחות, אגף התקציבים, אגף בינוי נכסים ולוגיסטיקה והאגף לאבחון, לקליטה ולהשמה. במאמר זה נתייחס למטה המינהל כשם כולל להנהלת המינהל, לאגפים שהוזכרו ולעובדים בהם. כתבי מאמר זה הם עובדי מטה המינהל.

### ד"ר מאיה בוטוין,

מנהלת מרכז ניהול ידע, מחקר ופיתוח, המינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי ועליית הנוער. mayabo@mchp.gov.il

### צביקה קאלוש,

עו"ס קליני ופסיכותרפיסט, מנהל תחנה קלינית, אזור דרום, האגף הפסיכוסוציאלי-רפואי, המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער.

<sup>1</sup> <https://edition.cnn.com/2020/04/22/world/coronavirus-vulnerable-children-intl-gbr/index.html>

כאשר קורה מצב חירום כזה או אחר בימי שגרה, מטה המינהל פועל לפי חוזרי מנכ"ל ונהלים פנימיים ברורים, נפתחים חדרי מצ"ב, מוקם צל"ח (צוות לשעת חירום), ולאחר מכן חוזרים לשגרה. במשבר הקורונה נדרשו כישורי תגובה מהירה תוך כדי התרחשות, כי לא היה נוהל שמתייחס למגפה עולמית או לתלמידים שנמצאים בסגר בפנימייה שבה הצוות גר עם משפחתו.

אחת הדוגמאות לתגובה מהירה של המטה הייתה כתיבת הנחיות ונהלים רבים בתחומים מגוונים והפצתם למוסדות החינוך הפנימייתיים. ההנחיות והנהלים נכתבו במשך שעות רבות, שנפרסו על ימים ולילות וחייבו קשר רציף עם משרד ראש הממשלה ועם משרדי החינוך והבריאות. הנהלת מטה המינהל עבדה כצוות בלחץ גדול והשתמשה בכל הידע הארגוני שלרשותה כדי לכתוב נהלים והנחיות מדויקים, המביאים בחשבון את כל הגורמים הרלוונטיים. למשל, נכתבו נהלים המתייחסים לאורח החיים בפנימיות בימי קורונה: נוהלי היגיינה, הפעלת חדר האוכל, תנאי בידוד, נוהל העברת מידע מהמטה לשטח, ביקורי הורים ומשפחה ועוד. הנהלים הופצו מהמטה למוסדות באופן מוסכם ומוסדר כדי למנוע הצפת מידע.

לדעתנו, אחד הגורמים שסייעו לכישורי התגובה המהירה של הארגון היה מודל העבודה הארגוני בימי השגרה, כגון הגדרת תפקידים ברורה, סדירויות, עבודת צוות וממשקי עבודה בין אנשים ויחידות במטה המינהל. מודל העבודה שעובדי המטה מורגלים לו בשגרה פעל היטב גם בחירום: כל אחד ידע את תפקידו ואת תחומי האחריות שלו, עם מי מהגורמים הוא עובד בשיתוף פעולה מלא, עם מי ברמת ידיעה בלבד, ועם מי אפשר להתייעץ ובאיזו סוגיה. בימים שהיו פניות רבות מגורמים חיצוניים (ממשרדי ממשלה, מפיקוד העורף ומעמותות למיניהן) נותבו הפניות במהירות וטופלו בהתאם לבקשות.

הייתה לנו תחושה של דבקות במטרה, הרגשנו שכולם יחד במשימה הזאת, ואיש מאיתנו אינו לבד. תחושות אלה מחזקות את הממצאים במחקר שנעשה על רכיבים תרבותיים של פנימיות חינוכיות מוצלחות (בוטוין, 2020). ההרגשה של חברי הצוות שהם אינם בודדים, שהם לומדים יחד, מתייעצים זה עם זה וסומכים זה על ניסיונו של זה מסייעת להצלחת המוסד הפנימייתי. במחקר נמצא כי תחושה של שתופות במטרה מחלחלת מהמטה ועד למוסדות. לדעתנו, תחושת השותפות והשייכות אשר באו לידי ביטוי בימי המשבר סייעו רבות להצלחת הארגון בהתמודדות.

### יכולת פיקוח והשגחה

בימי שגרה יש לכל מוסד מפקחים במגוון תחומים, המבקרים תדיר במקום כדי לתת מענה מיטבי לצורכי המוסד. במצב סגר והגבלת הכניסה למוסדות והציאה מהם, השתנתה יכולת הפיקוח וההשגחה. נוסף על כך ריחפה מעל לכל הארגון עננת איזודאות לגבי המצב התעסוקתי של כמה מהעובדים. עם סגירת כל מוסדות החינוך והטלת סגר במדינה כולה הוצאו בעלי תפקיד רבים לחופשה, צומצם סגל העובדים במטה המינהל ב-30%, ורבים מהעובדים במסגרות הוצאו לחל"ת.

צעדים אלה לא תאמו את המציאות. התברר שבסגר היה צורך להמשיך להעסיק את כל העובדים במטה כמו בימי השגרה, כי בפנימיות ששהו בהם תלמידים היו צרכים רבים (תקציביים, טיפוליים, חינוכיים וכדומה), ובפנימיות שנסגרו היה חשוב לשמור על הקשר עם המשפחות ועם התלמידים, וגם שם עלו צרכים רבים שהמטה נדרש לתת עליהם מענה. על הפער בין הצרכים לבין צמצום כוח העבודה גישור גורמי חוסן מקדימים של הארגון, כגון: סדירויות - ישיבות קבועות ונהלי עבודה ברורים, אבל בעיקר קשרים קרובים בין גורמי המטה לבין הפנימיות, תלות הדדית במטרה לדאוג לרווחתם של התלמידים והצוותים ורמת מחויבות גבוהה של העובדים כולם.



### חוסן ארגוני

חקר תופעת החוסן החל בשנות ה-70 של המאה הקודמת במטרה לבחון את חוסנו של הפרט ברמה הפסיכולוגית (Curtis & Cicchetti, 2003). בהמשך התפתחו גישות שהגדירו חוסן ארגוני כיכולת להסתגל לדרישות בלתי צפויות שנוצרות בסביבה, לנהל את טווח השינויים המתרחשים בה ולהתאושש (Zhang & Liu, 2012). טענת החוקרים היא כי חוסן ארגוני אינו רק יכולת ההתאוששות והחזרה לתפקוד בעת משבר, אלא גם היכולת לתרום לצמיחה ולהתחזקות בעקבות התמודדות אפקטיבית עם אירועי משבר בלתי צפויים (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Vogus & Sutcliffe, 2007a, 2007b). חוסן ארגוני הוא תהליך דינמי ובר שינוי שיכול להתפתח (King, Newman & Luthans, 2016), שאפשר לשפרו, לקדמו ולטפח אותו כדי להתמודד עם צורכי הארגון (Day, 2014; Gu, 2014).

במאמר זה אנו מאמצים את גישתו של הולנגל (Hollnagel, 2011). על פי גישה זו, חוסן ארגוני הוא "יכולתו הפנימית של הארגון להסתגל ולהתאים את תפקודו לפני, בזמן או אחרי השינוי ושיבוש השגרה, כך שיוכל לקיים את הפעולות הנדרשות בתנאים צפויים ובלתי צפויים" (Hollnagel, 2011, p. xxxvi). הולנגל מונה ארבעה יסודות ברמה הארגונית: **כישורי תגובה מהירה, יכולת פיקוח והשגחה, יכולת ניבוי וכישורי למידה**. בארגון בעל חוסן נחושים כל ארבעת היסודות הללו, ואין לוותר על אף אחד מהם (שם).

### התמודדות מטה המינהל בהתייחסות ליסודות של החוסן הארגוני

#### כישורי תגובה מהירה

עובדי המטה הבינו כבר בימים הראשונים שצריך לעבור להתארגנות של מצב חירום. מצבי חירום ידועים ומוכרים במטה המינהל, ואפשר לחלקם לשני מצבים עיקריים: (א) מצבי חירום המשפיעים על מוסד ספציפי בגין מקרה חירום שקרה בו, לדוגמה: אירוע אובדני; (2) מצבי חירום המשפיעים על מוסדות אחדים בגין מקרה חירום הנוגע לאזור, לדוגמה: מבצעים צבאיים באזור.

## כישורי למידה

פיטר סג'י, מומחה נודע בתחום הניהול, טוען כי בעידן הנוכחי הצלחתו של ארגון לשרוד לאורך זמן מותנית בהיותו ארגון לומד. ארגון כזה הוא "מקום שבו אנשים מגלים ללא הרף כיצד הם יכולים ליצור את המציאות שלהם, וכיצד יש בידם לשנותה" (סג'י, 1995, עמ' 20). המינהל פועל כארגון לומד, ובשנים האחרונות הוא עוסק באיסוף ידע ועריכת מחקרים, כתיבת ה־DNA הארגוני, עדכון החזון, הנהלים ומודל העבודה, כדי שיהיו מדויקים ומותאמים יותר למציאות המשתנה.

אחת הדוגמאות לכישורי הלמידה של מטה המינהל הוא סקר צורכי המנהלים שיזם המינהל לקראת פתיחת שנת הלימודים תשפ"א. הסקר הופץ בקרב מנהלים מתחומים שונים והציג להם שאלה פשוטה: "במה עוד אנחנו יכולים לעזור לכם?" המנהלים התבקשו לכתוב בתמצות את שלושת הצרכים העיקריים המעסיקים אותם. תוך 24 שעות ענו על הסקר כ־250 מנהלים, שהם כ־50% מכלל המנהלים שהתבקשו להשתתף בסקר. בכנס המנהלים לקראת פתיחת השנה, שהשתתפו בו גם השר ומנכ"ל משרד החינוך, צוינו הצרכים שעלו בסקר ולצידם הוצגו המענים שמטה המינהל מעניק או יעניק להם. חוקרים ואים במידת המודעות של ארגונים לצורכיהם ממד מהותי לחוסנם של הארגונים (Vogus & Sutcliffe, 2007a). פניית מטה המינהל ישירות למנהלים לברור צורכיהם מעידה על המודעות הארגונית שלו ועל חוסנו.

## סיכום

דינמיקה חוצת גבולות של התמודדות עם נגיף הקורונה הייתה מבחן חסר תקדים לחוסן הארגוני של ארגוני השמה חוץ־בייתיים, ובהם מטה המינהל שבו עוסק מאמר זה. המינהל נאלץ להתמודד לאורך זמן עם שגרת חירום לא־מוכרת, עם אי־ודאות ועם שינויים מהירים. התמודדות זו דרשה מהארגון להסתכל אחרת על כל מרחב העבודה, האנשים, הצרכים, הפיקוח והניהול.

במאמר הובאה הצצה להתמודדות הארגונית של מטה המינהל דרך תיאור של חוסן ארגוני. מן הדוגמאות עולה כי באופן התמודדותו נע מטה המינהל בין הבנייה לגמישות, בין עבודה על פי נהלים, סדירויות ודרכים מוכרות לבין התנהלות במרחב של חוסר ודאות, חוסר שליטה ומציאות משתנה. עוד עולה מהדוגמאות, שבמטה המינהל קיימים ארבעת היסודות הארגוניים המרכיבים חוסן ארגוני על פי הגדרתו של הולנגל (2011, Hollnagel), ושהם היו בשימוש כחלק מההתמודדות וההתנהלות של הארגון בעת התפרצות נגיף הקורונה.

למאמר זה יש השלכות יישומיות. הוא מציע לקוראים להמשיג ולהבין את אופני הפעולה של הארגון שלהם בזמן משבר דרך תיאוריות של חוסן ארגוני, והוא מעודד מנהלי ארגונים (ובפרט ארגונים של השמה חוץ־בייתיים) לבחון את עצמם באמצעות מודלים של חוסן ארגוני למען שיפור הארגון (Day, 2014; Gu, 2014).

למאמר זה יש גם מגבלות. קיימות בספרות גישות אחדות להבנת המושג "חוסן ארגוני", ומאמר זה מתבונן על התמודדות הארגון דרך אחת מן ההגדרות בלבד. זאת ועוד, המאמר מציג תמונה חלקית וסובייקטיבית (ולרעעים אף רפלקטיבית), וכדאי להמשיך ולבחון את החוסן הארגוני של מטה המינהל בעין אובייקטיבית, לדוגמה דרך עיניהם של הצוותים בשטח.

כולנו תקווה שבזמן הקרוב ימצא חיסון לנגיף הקורונה ואתגר ההתמודדות עם מגפה לא ידועה יהיה מאחורינו. מאמר זה מזמין את קוראיו להסב את תשומת לבם לחשיבות החוסן הארגוני ולגורמים המקדמים אותו. התבוננות רפלקטיבית על התמודדות הארגון שלכם במשבר יכולה להעלות מחשבות ודרכי פעולה על מה כדאי להשאיף, מה לשנות, מה לזנוח, ומה יתרם לחוסן הארגוני שלכם במשבר הבא.

המחויבות הארגונית מוגדרת כהתקשרות של הפרט אל הארגון, אשר באה לידי ביטוי בהזדהות עם הארגון; בתרומה בפועל ומעבר לדרישות התפקיד; ובנוכחות, כלומר ברצון להשתייך לארגון ובנוכחות בפועל (Mowday, Porter & Steers, 1982; שני וסומך, 2019). עדות לכל אלו הן ההתגייסות המלאה של כל העובדים לצורכי המוסדות ותרומתם הרבה. למרות השבר ברצף התעסוקה והיציאה לחל"ת היו עובדים רבים מהמטה ומהשטח שהמשיכו לעבוד וגילו מחויבות גבוהה אל מול הצוותים והתלמידים במגוון תחומים.

נושא זה עלה לאחר מכן, כשהמינהל בחן את תפקודו: הוצאו הנחיות ברורות להמשך תעסוקת עובדים גם במקרים של סגר, גובשו נהלים חדשים לבחינה של המשך תעסוקה, ונמסר מראש לעובדים כיצד יפעלו בעתיד במגוון מקרים.

## יכולת ניבוי

יכולת הניבוי בתקופת הקורונה נפגעה מאוד. היה קשה מאוד להעריך מה עומד להתרחש וכיצד יגיבו למצב המוסדות, התלמידים והצוותים השוהים בהם. כיוון שלא היה אפשר לנבא כל תרחיש, הוקדש עיקר המאמץ ללמידת צורכי הפנימיות, הצוותים והתלמידים. כיוון שהצרכים היו שונים מעת לעת וממוסד למוסד, נבנו הערכות וכלי מיפוי שניסו להציג תמונת מצב מתעדכנת ולאפשר תגובה מהירה ככל האפשר.

דוגמה לכך היה מיפוי שנבנה בהובלת צוות האגף הפסיכוסוציאלי־רפואי בשיתוף הפיקוח הפנימייתי והפיקוח הבית ספרי. מטרת המיפוי הייתה ליצור תמונת מצב של התלמידים ששהו בביתם ושל אלה שנשארו בפנימיות. הוא התבסס על מגוון פרמטרים: התנהגותי (זלזול בהוראות הקורונה, שוטטות, בדיקת גבולות, התנהגות עבריינית ועוד); רגשי־נפשי (איומי אובדנות ומשאלות מוות, הופעת סימפטומים דיכאוניים, חרדה משמעותית ועוד); משפחתי־סיבתי (העדר עורך משפחתי, אלימות ולחצים במשפחה, הזנחה של תנאים בסיסיים, הֶעָדָר גבולות והחזקה); מידת הקשר לפנימייה (חניכים מנותקי קשר, שנוצר עימם קשר פחות מ־3 פעמים במשך התקופה בבית, או שיש סכנה שינשרו מהפנימייה; לימודי (חשש מבחינות הבגרות, אי־השתתפות בלמידה מרחוק, פער לימודי קודם, סכנת נשירה מבית הספר או הישארות כיתה); ואמוני (בפנימיות שבמגזר הדתי). הצוותים התבקשו להעריך את מצב התלמידים בהתאם לפרמטרים על סרגל של ארבע רמות: מסתגלים (המענים הנוכחים מספיקים להם), מתקשים (זקוקים לתוספת מענים), מדאיגים (נדרש לתת להם מענה אינטנסיבי) ובמצב חירום (נדרש למצוא להם מענה דחוף ומיידי). על פי המיפוי שערך כל מוסד הותאמו המענים לצרכיו באופן מהיר והוליסטי: טיפולי, חינוכי ולימודי. על בסיס הנתונים יכולנו להעניק את המענה המיטבי לתלמידים ולפנימיות. גילינו גמישות רבה באופני הפעולה שנקטו בכל פנימייה, מתוך מתן מרחב פעולה להנהלה לגבש אופן פעולה שיהולם את רוח המוסד החינוכי.





עו"ד רוני (פנטנש) מלכאי,  
מנכ"לית הפורום הציבורי,  
כפרי הנוער והפנימיות  
roni@forumknp.org.il

# מחשוב אחד משנה עולם – זו אינה סיסמה, זו מציאות

הפורום הציבורי של כפרי הנוער והפנימיות הוא ארגון חברתי, הפועל למען ילדים, בני נוער ובוגרים צעירים המתחנכים בכפרי נוער ובפנימיות. רבים מאותם אנשים צעירים נמצאים במצבי סיכון ומצוקה ומוצאים בכפרי הנוער ובפנימיות בית שני, אהבה אין־סופית ואמונה ביכולותיהם, והפורום מתמקד בעיקר בקידום בתחום ההשכלה, מתוך אמונה שהשכלה היא הערוץ והמנוע לקידום מובילות חברתית.

הפורום הוקם בשנת 2012 על ידי אבי נאור, חתן פרס ישראל ומייסד עמותת "אור ירוק", והוא מורכב מפילנתרופים ואנשי מקצוע בתחומי החינוך והרווחה, בשיתוף פעולה הדוק עם משרדי החינוך והרווחה. קצרה היריעה מלפרט את התוכניות והיוזמות הרבות שהפורום הציבורי מקדם בכלל, ובשנה האחרונה בפרט, למען החניכים והבוגרים של כפרי הנוער והפנימיות. אזכיר לדוגמה את התוכניות לשילוב בני נוער ובוגרים בהשכלה אקדמית, קידום הצעת חוק לעדכון "סל לאור" וקידום מיזם למחיקת רישום משטרתי לחניכי הפנימיות.

במאמר זה אני מבקשת להתמקד באחת היוזמות המשמעותיות והחשובות ביותר שאנו מקדמים בימים אלה, כאשר מדינת ישראל והעולם כולו מתמודדים עם אחד המשברים החמורים ביותר שידעה החברה האנושית.

## מקורות

בוטוין, מ' (2020). מרכיבים תרבותיים של פנימיות חינוכיות מוצלחות: מבט מבפנים על קהילות מחנכות. *חברה ורווחה*, מ' (1), 47-77.

סג"י, פ' (1995). *הארגון הלומד*. תל אביב: מטר.

שני, א' וסומך, א' (2019). חוסן ארגוני בבתי ספר: גורמים מקדמים והשלכות יישומיות למנהל וליועץ החינוכי. *הייעוץ החינוכי, כ"א*, 259-294.

Curtis, W. J., & Cicchetti, D. (2003). Moving research on resilience into the 21st century: Theoretical and methodological considerations in examining the biological contributors to resilience. *Development and Psychopathology*, 15(3), 773-810. doi: 10.1017/S0954579403000373

Day, C. (2014). Resilient principals in challenging schools: The courage and costs of conviction. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20(5), 638-654.

Gu, Q. (2014). The role of relational resilience in teachers' career-long commitment and effectiveness. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20(5), 502-529.

Hollnagel, E. (2011). Prologue: The scope of resilience engineering. In E. Hollnagel, J. P. Dedale, D. Woods, & J. Wreathall (Eds.), *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook* (pp. XXIX-XXXIX). Farnham, Surrey: Ashgate

King, D.D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786.

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.A., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (2013) *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.

Vogus, T., & Sutcliffe, K.M. (2007a). The Safety Organizing Scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45(1), 46-54.

Vogus, T.J., & Sutcliffe, K.M. (2007b). *Organizational resilience: Towards a theory and research agenda*. Retrieved November, 4, 2013, from: 1-4244-0991-8/07/2007 IEEE.

Zhang, R., & Liu, W. (2012). *Organizational resilience perspective: Facilitating organizational adaptation analysis*. *International Conference on Economics Marketing And Management, IPEMR*, 28, 55-59.



**משה דולב,**  
מנכ"ל המפעל להכשרת ילדי ישראל

**אשר בן שימול,** סמנכ"ל חינוך  
asher.bs@hotmail.com

# המפעל להכשרת ילדי ישראל: במרחק 100 מטר – ימים של

**"מגפה אינה כשיעור מידתו של אדם"**  
(אלבר קאמי, "הדבר").

ואכן, מגפת הקורונה הפוקדת את העולם היא אירוע שגדולו בלתי נתפס. אירוע משברי מעין זה מעלה מחשבות על אמונות ועל הנגזר מהן – ערכים ונורמות. המציאות החדשה שנוצרה מחייבת את כלנו "לחשב מסלול מחדש". לדברי היסטוריון של מגפות, פרופסור פרנק סנודן, "מגפות בוחנות את המחויבות שלנו לערכים אנושיים, כמו יחסנו לאנשים הפגיעים ביותר בחברה". כעת טוען סנודן באופטימיות כי ממגפות העבר יצאנו מחוזקים, וכך יקרה גם הפעם – בתנאי שנהיה מאוחדים לנוכח האתגרים אשר נכפו עלינו.

**במפעל להכשרת ילדי ישראל (מל"י)** אנו מטפלים בילדים ובנוער בסיכון כבר יותר מ-77 שנה. הארגון מפעיל בכל הארץ 15 כפרי ילדים ומסגרות, הבנויים עפ"י מודל המשפחתון. משפחתון הוא מסגרת חינוכית טיפולית אוטונומית של 12 ילדים בני גילים שונים הגרים כמשפחה בבית אחד עם זוג 'הורים'. ההורים הם זוג נשוי, שמגדל ומחנך את החניכים בתמיכת צעירים בשנת שירות, בנות שירות לאומי וכמובן – צוות טיפולי ורפואי.

עם פרוץ המשבר נדרשנו במל"י להגיב למציאות המשתנה "תוך כדי תנועה". היה עלינו לעשות זאת באופן סדור ומובנה כדי להתמודד עם אתגרים שנגעו לכל מעגלי החיים בארגון. החשיבה שלנו איך לפעול בהווה וגם ביום שאחרי הקורונה נשענת על ההתנהלות שלנו בגלים הראשונים של המגפה.

בתקופת הקורונה הורגש ביתר שאת הפער הקיים בחברה הישראלית בין אוכלוסיות שיכולות להיעזר בטכנולוגיה ללמידה מקוונת לבין אוכלוסיות שאין להן אפילו מצרך בסיסי כמו מחשב שיאפשר להם למידה מרחוק.

במדינת ישראל יש 200,000 משפחות שילדיהן בגיל בית ספר ואין להם מחשב. זה מספר אסטרונומי! כיוון שילדים אלה אין אפשרות ללמוד באופן מקוון, הפערים בינם לבין אלה שיש להם מחשבים הולכים ומעמיקים. כך מעיד גם מחקר שפרסם מרכז המחקר והמידע של הכנסת, המתריע על הפערים הלימודיים שעלולים להיווצר כתוצאה מאי-השוויון בתנאי הלמידה המקוונת.

אי-השוויון הזה קיים גם בפנימיות ובכפרי הנוער, שם אלפי ילדים ובני נוער אינם יכולים ליהנות מלמידה מרחוק בגלל מחסור במחשבים. אחד המיזמים המשמעותיים והחשובים ביותר של 'פורום הציבור' למען החניכים והבוגרים של כפרי הנוער והפנימיות הוא "מחשב אחד משנה עולם", שבו גייסנו תרומות לרכישת מחשבים לחניכי הפנימיות וכפרי הנוער. למיזם הזה יש חשיבות עליונה בימים אלה, שבהם הלמידה המקוונת היא חלק בלתי נפרד מהחינוך. קראנו למיזם "מחשב אחד משנה עולם" כי כיום המחשב הוא עולם ומלואו, והוא באמת משנה את עולמם של החניכים בפנימייה.

היזומה נולדה בתחילת ימי הקורונה, כשעדיין לא היה ברור לאן מועדות פניו של העולם, מלבד דבר אחד שהסתמן כמעט מייד כחלק בלתי נפרד מהשלכות הווירוס – הצורך בלמידה מרחוק. הפורום הבין זאת, ופנה אל כפרי הנוער והפנימיות לברר עד כמה חמור המחסור במחשבים. השטח זעק לעזרה, ואנו הרמנו את הכפפה וזימנו את ההתרמה. התחושה הייתה שהגענו בדיוק בזמן.

סימני שאלה רבים ליוו את הולדתו של המיזם. חששנו שבגלל המשבר והאתגרים הכלכליים שהוא מציב יידחקו הצידה ילדי הפנימיות וכפרי הנוער. והנה, למרות הכול התגלתה ישראל היפה במלוא הדרה. בעבודה אינטנסיבית הצלחנו לגייס עד היום (יולי 2020), כארבעה חודשים לאחר תחילת המשבר ותחילת היזומה שלנו, כאלף וארבע מאות מחשבים חדשים ומשומשים. אכן, כדברי הרב קוק: "כשהנשמה מאירה, גם שמיים עוטי ערפל מפיקים אור נעים".

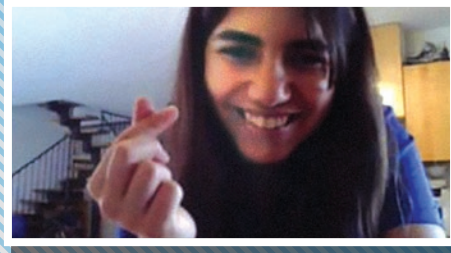
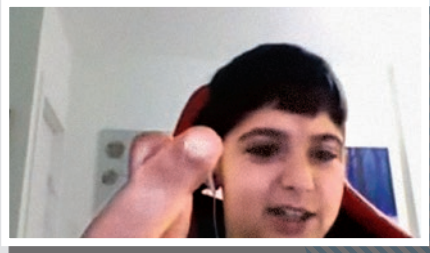
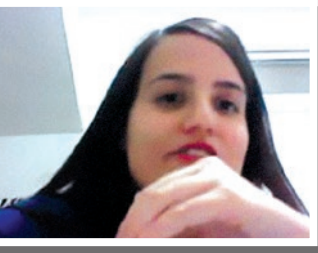
התגובות החמות שקיבלנו ממנהלי פנימיות וכפרי נוער וממשרדי החינוך והרווחה על השפעת המיזם על הילדים ובני הנוער אינן ניתנות לתיאור במילים. תגובות רבות מגיעות גם מארגונים אחרים, שמבקשים מאיתנו לסייע להם בגיוס תרומות מחשבים ואף מבקשים שנלמד אותם איך לגייס.

"מחשב אחד משנה עולם" – זהו אכן מיזם שמשנה חיים.

בשנה האחרונה השליחת החברתית שקיבלנו על עצמנו באה לידי ביטוי בהעמקת מעגלי ההשפעה ובהובלת תהליכים חשובים, שהתמקדו בלמידה והשכלה בכלל, ובהשכלה גבוהה והנגשתה לחניכי המסגרות החוץ-ביתיות ולבוגריהן בפרט. כחלק מתפיסת הפורום הציבורי שהשכלה גבוהה היא המפתח לקידום חברתי, יפעל הפורום הציבורי בשנים הקרובות לפתיחת שערי ההשכלה הגבוהה לנוער ולבוגרי השמה חוץ-ביתית.

"אמונה היא לקחת את הצעד הראשון גם כשאינך רואה את המדרגות", כדבריו של ד"ר מרטין לותר קינג.





« הבנה שבזמן משבר מאתגר ומתמשך יש להתנהל בשגרת חירום, ועם זאת להתכונן ליום שאחרי.

« הקהילה היא מקור עוצמה תומך בעת כזאת, וכנגזרת מכך יש לחדד בכפרים את נוהלי הכניסה והיציאה כדי להגן על הקהילה מהדבקות. הוטלה על הנהלת הארגון לשכנע את הגופים המתאימים שיכירו בכפר ילדים כקפסולה אחת.

« קיום צוות לשעת חירום (צל"ח) כפרי על בסיס יומי, המתכתב עם הצל"ח של הנהלת מל"י ועם הנחיות המינהל לחינוך התיישבותי.

### בתחום הטיפול-ירגשי

המערך הטיפולי בארגון הוא חוד החנית של הפעילות המלווה את החניכים והצוות בשגרה. בעת משבר תפקידו מקבל משנה תוקף. הצוות הטיפולי הוא חלק מהמציאות המשותפת, בבחינת "מטפל ומטופל בסירה אחת", ללא הבחנה.

הקשר האישי והבלתי אמצעי הוא נשמת אפו של התהליך הטיפולי-ירגשי. במציאות הקורונה מערך זה נדרש להתאים את עצמו ואת דרכי פעולתו ברוח ההנחיות. כך קרה שזירת הטיפול הועתקה למרחב הפתוח ולמרחב הווירטואלי. החניכים והמטפלים התנסו בסגנון טיפול חדש - טיפול מקוון.

האתגר המורכב ביותר היה ללוות בטיפול את החניכים שהוכנסו לבידוד או להפרדה מניעתית. הקושי התבטא לא רק בטיפול בחניכים עצמם, ששהו בבידוד מתמשך או בקפסולה כיוון שכל יציאה הביתה וחזרה לכפר היו כרוכים בהפרדה של 14 יום, אלא גם בהרגעת הורי החניכים שדאגו לילדיהם והביעו געגועים לאחר שלא פגשו בהם למעלה מ-50 יום. כדי לעמוד באתגר הזה גיבשנו קווים מנחים כדלהלן:

« בנייה ויישום תוכנית חוסן קהילתית ואישית לחניכים, לצוות ולהורים

« ליווי, תמיכה ועיבוד התהליכים שהחניכים חוו בכפר ובבית. ליווי אנשי הצוות החינוכי והצוות הצעיר

« קיום קשר קבוע עם לשכות הרווחה בארץ לשם השארת החניכים בטיפולנו ועבודה משותפת עימן ליצירת מתווה טיפולי מותאם לכל ילד, בסנכרון עם העובדת הסוציאלית בקהילה במקרה הצורך

« בניית מערך טיפולי הנשען על צרכי החניכים במצב חירום והפעלה כוללת של מגוון המטפלים והטיפולים

« שימת לב לליווי ולקשר עם הורי הבית, הילדים, ההורים, גורמי הקהילה וגורמי הרווחה והחינוך

# קורונה 2020

במאמר זה נציין אתגרים, חוויות, התמודדויות ותובנות של העובדים ושל החניכים במל"י, כפי שנחוו והועלו בשיחות בכל מעגלי העשייה בארגון.

אנו מודים לעובדי הארגון ולידידיו על תרומתם בהתמודדות עם המציאות שכפתה המגפה על כולנו. אנו מודים גם לשותפים רבים וטובים שליוו ומלווים את הארגון, ובראשם המינהל לחינוך התיישבותי וגורמי הרווחה.

## עבר, הווה ומבט לעתיד - קווים מנחים לתוכנית הפעולה בעקבות מגפת הקורונה 2020

כחלק מתפיסת הארגון כארגון לומד, קיימנו דיונים בתקופת הסגר, שהתמקדו לא רק בחישוב צעדינו המיידיים, אלא גם (ולא פחות חשוב) בניסיון להבין מה נדרש מאיתנו לעשות כעת למען העתיד. הדיונים עסקו בכל התחומים של פעילותנו, ואלה היו ההבנות וההחלטות שקיבלנו ופעלנו לאורן.

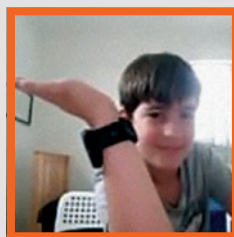
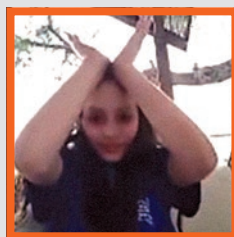
### בתחום הארגוני

« בניית מודל יציאה לחופשות חוצה ארגון, מוגדר מראש ומחייב, המדגיש את זכויות החניכים וההורים למפגש ואת חובת הארגון למתן חופשת התרעננות לצוות העובדים.

« הבנה שרובם המכריע של החניכים אינם בני פינוי, קרי: על המנהלים והורי הבית להקפיד שהילדים יישארו במשפחתונים ולא יצאו מהם, מחשש להדבקה.

« הדגשת המחויבות של העובדים למשימה - להתמודדות עם מצבים מאתגרים, ללא מגבלות של זמן ומקום, בהרכב משפחתון מלא, גם במצבים שיידרש הרכב לא-אורגני כבשגרה. הדגשת הצורך שהמנהלים ימשיכו להטמיע ברגישות ובנחישות את ההבנה שהמחויבות הזאת הכרחית כעת ובעתיד.

« הכנת מקומות מוגדרים, מכבדים, מזמינים ובה בעת ממוגנים למפגשי הילדים עם המשפחות, בכפוף להנחיות המינהל ומשרד הבריאות.



« רכישת אמצעי הפעלה, הפגה ולמידה, כגון: מתקני חצר ניידים, חומרי יצירה, חוברות עבודה וסרטים

« בניית מערכי פעילות מותאמים למשפחתונים ופעילויות רחב – "פק"ל בשלוף"

« יצירת מרחבי למידה ופעילות המותאמים להנחיות ולאינצ'י הקפסולה

« קיום קשר עם בתי הספר ותיאום ציפיות לעתיד בכל ממשקי הקשר בין הכפר לבית הספר. גיבוש פתרונות לאינצ'ים במצב חירום. הסברה בנושא "ההפרדה המניעתית", כדי להקחות את סטיגמת הבידוד וההקשר שלה

« חשיבה טנטטיבית עם מנהלי בתי הספר ליצירת מענים מגוונים, כמו קפסולות למידה בתרחישים שונים בכפר ובבתי הספר, מורים שמגיעים ללמד קבוצות בכפר או למידה מקוונת היברידית למגוון החניכים.

### בתחום משאבי האנוש

במהלך התקופה נדרשו הנהלת הארגון ומנהלי הכפרים והמסגרות לגלות רגישות ולמצוא דרכי פעולה מתאימות להעצים, לחזק, להכיל וללוות את כלל העובדים, המתנדבים והחניכים. לצורך כך ננקטו הפעולות האלה:

« הקפדה על נוכחות, זמינות ונראות של הנהלת הארגון בשטח. מתן מענים בזמן אמת. הכלה וחיבוק תמידי ברגישות ושקיפות כלפי העובדים, ולא פחות חשוב – כלפי בני משפחותיהם

« מפגשים קבועים עם מנהלי השטח, תדרוכים קבועים, הנחיות סדורות, והתנהלות ברגישות גדולה כלפיהם וכלפי בני משפחותיהם

« עשיית מחוות קטנות ומתמשכות, כגון אלה:

- הודעות חיזוק וסרטוני תמיכה לסקטורים
- מתן ארוחות ערב כיפיות(פיצה, "על האש", פלאפל), להקל את הכנת הארוחות
- מתן שוברי שי למתנדבים בליווי ברכות ותודות, כולל מכתבים להורי הצוות הצעיר

« טיפוח ושימור הצוות הצעיר. העברת המסר ש"זו שעתם הפיה" ושחשיבותם בעת הזו גדולה מאוד

« הפעלה מושכלת של כוח אדם, כמו מורים לשיעורי עזר, מדריכי חוגים ומתנדבים, בכפוף להנחיות.

**לסיכום**, אפשר לומר כי כוחנו היה באחדותנו. המחויבות של כלל חברי הארגון בלטה בערבות הדדית ובנתינה ועזרה ללא מגבלות של זמן ומקום. דבר זה תרם לניהול משבר הקורונה באופן מיטיב ומקדם בזמן אמת. בימים של חרדה (ונשגרת) חירום, המתקיימת גם היום, התנהלות זו מסייעת לחיזוק החוסן הארגוני, המתבטא למשל בנוכחות ונראות, באחזקה של האירועים, בדיוק המסרים, בצמצום חוסר הוודאות, בזיהוי ובניטור קשיים מקצועיים, ניהוליים, אישיים או רגשיים, בליווי המנהלים, בתמיכה ובמתן סיוע נקודתי היכן שנדרש ובהתאם למשאבי הארגון.

« ליווי המסגרות את הקשר של החניכים ששהו תקופה ממושכת בביתם עם הוריהם. הליווי חשוב גם ככלי למניעת נשירה

« מתן מענה ללשכות הרווחה בקליטת חניכים חדשים הזקוקים למסגרת מיידית או לשנה הבאה.

### בתחום החינוכי-לימודי-חברתי

כמה שאלות מרכזיות העסיקו את קברניטי הארגון: כיצד ליצור שגרת לימודים מותאמת בכפרים במציאות שבה בתי הספר סגורים? כיצד מלמדים את תלמידי כיתות א-ג? כיצד מלמדים את תלמידי י"א וי"ב ועוזרים להם להתכונן למבחני הבגרות? וכיצד אפשר לקיים סוג של סדר יום מארגן לכל ילדה וילד? הורי הבית נדרשו לתווך את הלמידה. הצוות הצעיר התגלה בשעתו היפה במחויבות ובמסירות לילדים.

המצב אילץ אותנו לשנות דפוסי חשיבה – הלמידה מרחוק דחקה להצטיידות ולשיפור תשתיות. הנהלת הארגון צמצמה במרץ את פערי המחשוב, הן בכפרים והן בבתי חניכים שבחרו להישאר בביתם, ובמיוחד חניכי י"א – י"ב. כיום התחזית מצביעה על הצלחה של 76% בבגרויות.

ההיבט החברתי הדגיש מאוד את הקהילתיות ואת הערבות ההדדית, שהתבטאו גם בשיתוף פעולה והפריה בין המנהלים ובעלי התפקידים בהנהלות הכפרים.

במהלך הסגר התקיימה פעילות חברתית סדורה ומותאמת. הדבר בלט במיוחד בימי החגים (ליל הסדר, חול המועד פסח ויום העצמאות), בפעילות פנים-ארגונית המכונה "יום המפעל" ובכנס י"ב שהתקיימו בזום כלל-ארצי.

**ליל הסדר** בימי הסגר היה חוויה ייחודית מאוד. חניכים רבים טענו שזו הפעם הראשונה בחייהם שהם זוכים לחגוג ליל סדר כהלכתו. רוני, הורת בית, כתבה: "קפסולה של אושה. אנחנו בימים חדשים, הזויים והיסטוריים, ואנחנו עוברים אותם מוקפים בילדים רבים, אלה שהבאנו לעולם ואלה שהעולם הביא לנו. החוויה הזאת מפגישה אותי עם כל כך הרבה רבדים של התייחסות לחיים, וגם לנושא החם של העת הזו: דאגה בסיסית, שמירה על פרופורציה, קבלת אחריות, התמודדות עם מציאות..." אכן, אהבה ללא תנאי.

החלטותינו בתחום החינוכי-לימודי-חברתי היו כדלהלן:

« בניית תוכנית חינוכי-חברתית כפק"ל, הנשענת על מערך למידה מקוון ומקומי

« תכנון פעילות חברתית וחוויתית עפ"י לוח זמנים מוגדר מראש בשעות 8:00-13:00. התוכנית תופעל על ידי צוות צעיר ומורים ויינתנו בה שיעורי עזר לשבועיים קדימה

« הקפדה על שגרת לימודים ומיקוד תוכנית הלמידה לצמצום פערים לימודיים

**טלי חלף,**  
 עו"ס פסיכותרפיסטית,  
 מנכ"לית "אור שלום"  
 talih@orr-shalom.co.il

**עופר מלול,**  
 עו"ס פסיכותרפיסט,  
 מנהל מערך הטיפול הרגשי בילדים  
 "אומנה במרכז - אור שלום".



# משפחות אומנה בימי קורונה - להכיל את המכל

אור שלום הוא ארגון ללא מטרת רווח שהוקם בשנת 1980. כיום מטפל הארגון ביותר מ-1,400 תינוקות, פעוטות, ילדים, נוער וצעירים מגיל לידה ועד גיל 27, שהוצאו מביתם במגוון תוכניות ומסגרות קטנות, משפחתיות וביתיות. מסגרות אלה מעניקות טיפול יחידי המותאם לצרכי הילדים ומכין אותם לחיי משפחה וקהילה בבגרותם. הארגון עוסק כל העת בפיתוח שירותים מגוונים ובבניית שיתופי פעולה למען הילדים והילדות האלה.

בישראל יש כיום כ-4,300 ילדים הגדלים בכ-3,700 משפחות אומנה ברחבי הארץ, והם מלווים על ידי ארגוני אומנה הפועלים מטעם משרד הרווחה. בשנים האחרונות, ובעיקר לאחר חקיקת חוק האומנה (2016) שקבע העדפה לסידור הילד במשפחתו, כמחצית ממשפחות האומנה הן אומנת קרובים, מרביתן אומנות סבים. שליש מהילדים באומנה הם ילדים בעלי מוגבלויות (מוגבלות שכלית, אוטיזם, מגוון נכויות).

במאמרנו נציג את מלאכת הליווי המורכבת והעדינה של משפחות האומנה בעת משבר הקורונה. מחקר שנערך בסין לאחר התפרצות מגפת הקורונה בעולם ופורסם לפני חודשים אחדים במגזין The Journal of Pediatrics מצביע על הקושי הרב של ילדים עקב משבר הקורונה. הקושי בא לידי ביטוי במגוון תסמינים התנהגותיים ורגשיים, ובהם היצמדות יתר להורים, הפרעות שינה, אישקט ועצבנות. החרדה וההתמודדות עם איודאות היא נחלת כולם, אולם הן קשות יותר במשפחות שבהן ההורים מתקשים להתמודד עם המציאות מסיבות אובייקטיביות כמו חולי במשפחה, תנאים פיזיים או מסיבות רגשיות.

לא מעובדים, היכולת שלהם להוסיף תוכן חדש מוגבלת ומורכבת, ועל כן הם נזקקים יותר מאחרים למישהו שיהיה מכל מעבד למענם.

ילדים באומנה מייצרים עוד ועוד השלכות. המושאים המרכזיים להשלכות אלה הם ההורים האומנים והאחים האומנים, "הקולטים". בעולם אידיאלי יש להורים מקום מספיק במכל כדי להתמודד עם שלל ההשלכות שבשגרה ועם ההשלכות שעולות בזמנים מורכבים מעין אלה. אך לצערנו, אנחנו חיים בעולם מורכב, וכמו לכולנו, גם להורים האומנים יש מכל משלהם המוגבל בגודלו. גם הם עברו דבר או שניים בחיים, וגם עליהם משפיע המתח. לכן גם מי שיש לו יכולת הכלה גבוהה מאוד אינו יכול תמיד להכיל את כמות ההשלכה שילד מוצף משליך עליו.

### תפקיד הנחיית האומנה

הנחיית אומנה הוא תפקיד הליבה. סביבו נעה העבודה המשמעותית, ודרכו מתממשות מטרות האומנה. המשימה המונחת על כתפי ההורים האומנים כבדה מנשוא, ולכן מלווה אותם באופן קבוע עובדת סוציאלית או עובד סוציאלי (בפועל, כמעט כל העוסקים בהנחיית אומנה הם נשים), הנוגעים באספקטים רבים ומגוונים בחיי הילד. המנחה אמורה להעמיד את עצמה לרשות ההורים האומנים כמכל בטוח, שאליו יוכלו להשליך מתוך תחושת ביטחון את החרדה ואת הבלבול המושלכים עליהם מילדי האומנה ומילדיהם הביולוגיים. היא אמורה להכיל את עומס הרגשות והמחשבות שלהם ולסייע בעיבודן, ובכך יתפנה מקום במכל של הורי האומנה להשלכות הילדים, והם יוכלו להתמודד איתן בעצמם וגם יוכלו להמשיך לתת מענה לשאר בני המשפחה.

זו משימה מאתגרת. מנחות האומנה נבחנות בשעה שההורים האומנים מוצפים מדי, ומוטל עליהן להיות כר זמין להשלכותיהם. קשה מאוד לעמוד בכך מתוך פתיחות ונכונות לקבל, לחשוב ולעבד את החרדה, כדי להחזיר אותה מווסתת ומוכלת יותר להורים האומנים, כדי שאלה יצליחו להתמודד טוב יותר עם ילדי האומנה (ולא פעם גם עם ההורים הביולוגיים המיידקים על דלתותיהם). אך למרות הקושי הרב, על המנחות להימנע ככל האפשר מהדיפה של ההשלכה, אם כי אין זה אנושי להימנע מכך כליל.

מנחות האומנה נדרשות להיות להורים דמות משפיעה, שמנסה לראות אותם כמכלול ולא רק בתפקיד הורי האומנה. המכל הנפשי שלהם מתמלא לא רק מתפקידים כהורים אומנים – גם להם יש היסטוריה, הווה, חרדות, מורכבויות בעבודה, ביחסים עם הילדים האחרים, עם ההורים שלהם וכו'. ההורים האומנים צריכים להרגיש שהם יכולים לשתף את המנחה או להיעזר בה בכל מורכבות החיים. אומנם לא תמיד אפשר לסייע להם, אך חשוב שיבינו שאם קצרה ידה של המנחה, הם יוכלו לקבל סיוע במקום אחר.

**דוגמה:** המסגרת החינוכית של ילד אומנה בן 12, עם עיכוב התפתחותי ניכר ומצב רגשי וההתנהגותי מורכב, נסגרה. שני ההורים האומנים הם עובדים חיוניים, ועל כן הם נדרשו להמשיך לעבוד. אך כיוון שהילד לא היה יכול, על אף גילו, להישאר לבד בבית, נאלצו ההורים לוותר על חלקים בעבודתם. התסכול שלהם היה רב, כי הם הרגישו שהעבודה תורמת לתחושת הנורמליות שלהם בימים אלו. התסכול גבר גם משום שהילד לכלך ספה חדשה שנקנתה בסיום שיפוץ גדול שהסתיים זה עתה. בשיחה עם ההורים האומנים התכוונה המנחה לספק קודם כול מענים קונקרטיים, אך תוך כדי שיחה הבינה שלא עזרה מעשית הם מחפשים אלא את ההזדמנות לפרוק, לשתף אותה בתחושת התסכול שחשו. לאחר שהתאפשר להם להכיל את התסכול מהנזק שנגרם לספה החדשה, הם מצאו שוב את הכוחות להמשיך להתמודד עם מצוקות השעה.

משבר הקורונה נוגע בילדי האומנה כמו בכל ילדי ישראל, אך הוא נוגע גם בכמה מוקדים טראומטיים שמאפיינים אומנה, ועל כן הוא עלול לייצר תחושת הצפה ושחזור הטראומה. עם זאת, כמו כל משבר גם הוא עשוי

### מאפיינים של ילדי אומנה

ילדי אומנה מאופיינים בקשיים התפתחותיים בתהליך ההתקשרות ובמערכת התקשרות לא יעילה. ההתקשרות הראשונית של האדם היא אחד המאפיינים המרכזיים המנבאים מה תהיה היכולת להתמודד עם מצבי חרדה בהמשך חייו. ככל שתהליך ההתקשרות יציב ובריא יותר, כך טובה יותר היכולת של האדם להתמודד עם חרדה ועם תקופות שהוודאות בהן מעורפלת. אדם כזה יכול גם להיעזר באופן יעיל יותר בסביבה המקיפה אותו ולווסת חוויות ומידע שמתקייף מבחוץ.

ילדי אומנה הם ילדים שחיהם מאופיינים בפיצול. יש להם שני בתים, ולפעמים אף יותר, שני זוגות הורים, ולעיתים שתי משפחות. גם אם מדובר באומנת קרובים והילדים גדלים אצל הסבים או אצל הדודים, הכפילות יוצרת מצב מורכב. לא פעם הילד נקלע למאבק פנימי וחיצוני בין נאמנות לביתו הביולוגי לבין נאמנות לבית האומנה. המאבק מחרף בעיתות חירום, כשהדאגה ל"כאן ועכשיו" באה לצד הדאגה להורים, כי הילד מבין ברמה זו או אחרת של מודעות שהיכולת שלהם לדאוג לעצמם נמוכה משלו. גורם נוסף שמעורר דאגה וחרדה בקרב ילדי אומנה הוא האיסור להיפגש עם ההורים הביולוגיים בתדירות ובאיכות שהם רגילים לה. מצוקות כאלה ייחודיות לילדי אומנה, והן נחסכות, כמובן, מילדים המתגוררים בבית ההורים הביולוגיים שלהם.

ילדים באומנה חוו כולם טראומה אחת לפחות, והיא ההוצאה מהבית. זו טראומה מתמשכת. לטראומה זו קדמו עוד טראומות או אירועים קשים שהותירו את רישומם על נפש הילד המתפתח. מי שנושא איתו טראומה עשוי לחוות גרסיה, מלאה או חלקית, ברגע שמופיע גורם מאיים חדש, והדבר מגביר את הקושי של ילדי האומנה להתמודד עם הלחץ הכרוך במשבר הקורונה.

### תפקידי ההורים האומנים

מהמאפיינים האלה של הילדים נגזרים תפקידיהם של ההורים האומנים. משפחה מתפקדת נתפסת כמגויסת לתהליך דינמי ומורכב, שבו המרחק בין המשתתפים מושפע מצורכיהם בקשר כפרטים ומהארגון המערכתי של המשפחה כולה. ויניקוט קובע, שילדי האומנה משחזרים דפוסי התנהגות שחוו בביתם הביולוגי, וכי תפקיד ההורה האומן הוא לא לגרום לילד לוותר על הדפוסים שהוא מגיע איתם ולאמץ חדשים, כי זה דבר כמעט בלתי אפשרי, אלא לקבל את העובדה שגם בעתיד הוא יהיה מושא להשלכות מתוך חייו המוקדמים. תפקידים של ההורים האומנים הוא לעזור לילד לקבל את מצבו, ובד בבד לתת לו מענה חדש, אחר, יציב ואוהב, ובכך לסייע לו לשנות את הדפוסים מהשורש. ובמילותיו של ויניקוט: "אין ספק שבריא יותר כאשר ההורים האומנים יכולים לספוג את הגלים המחזוריים של רגשות שליליים ולשרוד אותם בעודם יוצרים עם הילד בכל פעם קשר חדש ובטוח יותר. שכן הוא מואדר פחות." (חסך ועבריינות 226).

כמו בכל בית, גם בבית האומנה, הראשונים שאמורים לתמוך בילדים ולעזור להם לשאת את המשא הם ההורים האומנים. על ההורים האומנים מוטלת משימת ההכלה, כלומר להרגיש את החוויה המושלכת עליהם בלי להיות מוצפים. על פי מושג ההכלה שפיתחו ביון וממשיכיו, ההורים (או המטפלים) אמורים להיות מסוגלים לעבד את החוויה, לחשוב עליה, לתפקד ולפעול בצורה כזאת שיכלו להחזיר אותה לילד באופן שגם הוא יוכל להכיל אותה (פרלוב, 2011).

כל אדם הוא מְכַל בעל קיבולת מסוימת. לאורך חייו כל אחד מאיתנו צובר מגוון חוויות, אירועים ויחסים, וככל שהחוויות מעובדות יותר, כך הן תופסות פחות מקום במכל. חוויות טראומטיות שאינן מעובדות תופסות מקום של קבע, ובכך הן מקטינות את היכולת שלנו להכיל חוויות חדשות. כיוון שאירועי חיהם של ילדי אומנה רוויים, כאמור, באירועים טראומטיים

בד בבד עם מעבר לבית אחר), מאופיינים לא פעם בנוקשות, שמטרתה שמירה על העצמי' מאורגן ולא פגיע, בקשיי ויסות ובתחושת איום נוכח מציאות לא יציבה. כדי שיוכלו להתמודד, ההורים האומנים ומנחות האומנה נדרשים לסייע לילדים להתארגן לאיזון החדש. המוקד הראשוני, כפי שאנחנו למדים לאורך הזמן, הוא לתת תיקוף של ממש לתחושות ולרגשות שעולים אצל הילד (ולעיתים מציפים אותו) ללא שיפוטיות למצבו, ומתוך כך לעזור לו להגיע לאיזון מחדש.

על כן נדרש תהליך עיבוד משותף של ההורים האומנים ומנחת האומנה. עליהם להבין שהיציאה מאיזון קשורה לא רק למצב הנוכחי, אלא גם למשקעי עבר מציפים. תהליך כזה מאפשר הכלה כנה, שמתוכה יבוא שינוי הנוגע הן לקושי בהווה, הן לעיבוד משקעי העבר.

**סיר הלחץ המשפחתי:** סיר הלחץ המשפחתי (מושג שלמדנו מהרצאתה של ד"ר נוגה אומן-דוד, במסגרת ההרצאות של מכון חרוב, "חרוב על הספה"), שנוצר בעקבות משבר הקורונה, נובע מאותם שינויים שחיבו להתכנס יותר לתוך הבית בשל סגר, בידוד וכל מיני הגבלות והגביות את התלות ההדדית בין אנשים. בראשית המשבר ראינו איך מצד אחד סיר הלחץ העלה את רמת החרדה והמתח בתוך המשפחה; ומצד שני, בהתערבויות נכונות, ראינו שמתוך ה"סיר" יוצאים "תבשילים" חדשים שהיה קשה לייצר בלי ההתכנסות. דוגמה מאפיינת לכך אנו רואים אצל ילדי המשפחה, הקולטים והנקלטים. סיר הלחץ יצר מפגש אינטנסיבי, שהוביל למקומות חדשים ואף מפתיעים.

נשתף אתכם בסיפורן של זוג אחיות, קולטת ונקלטת, שיחסינהו היו מורכבים. בעת הקורונה הן נאלצו לשהות יחד, לחלוק דברים גם לתמוך האחת ברעותה באין חברות מבחוץ. בשלב הראשון דיווחה מנחת האומנה על מריבות מרובות, שהקשו על כל בני הבית. בשיחות עם הורי האומנה נעשה ניסיון לסייע להם שלא להתערב במאבק המפצל הזה ולא לצדד באף בת. היה עליהם להיות מכל מיטיב לכל אחת מהבנות, ובעזרתו לסייע להן ללמוד לראות זו את זו בלי לחשוש שהחיבור לאחותן יגרום להן "להיחחק". ואכן, ככל שחלף הזמן היה נראה כי הילדות מוצאות מרחב כל אחת לעצמה וכל אחת לאחותה. הבישול המהיר יצר "תבשיל" של איזון בריא, חדש ו"טעים" יותר בין הבנות, ונראה שסוף־סוף נרקם ביניהן חיבור טוב משהיה אי פעם.

שיתוף הפעולה שבין משפחות האומנה למנחות המלוות אותן מאפשר ראייה רחבה ומרחב חשיבה גדול, וממנו נובעים פתרונות ואיזונים חדשים.

**קבלת מגבלות ההורה והתמודדות עם הלמידה החדשה:** משבר הקורונה, השינויים שבעקבותיו, השפעתו על האיזונים המשפחתיים, החרדה לפרנסה ולבריאות הדור המזדקן – גורמים אלה ואחרים חושפים את הפגיעות של הדמויות ההוריות. גם כאן, כמו בכל הדוגמאות הקודמות, אין מדובר בעניינים שחורגים מהנורמה הכללית, אך את ילדי האומנה התופעות האלה מקשרות לטראומה שקרתה בשל תפקוד בעייתי קודם. המצב החדש הוא הזדמנות להתמודד עם איבוד השליטה. לרוב הילד או הילדה מנסים להחזיר את השליטה בכוח, וזה יוצר מתח עצום, שמתפוצץ בסופו של דבר. סיר הלחץ יכול לאפשר להורי האומנה שהתפוצצו לקבל את ההכרה בכך שיש בכלנו גם חלקים פוגעים. ההורה אינו מושלם, אך הוא שלם, לא פגום.

פעמים רבות ילדי האומנה מאתגרים את ההורים בדיוק במקומות האלה. לחוויית החרדה של ההורה מהמציאות המתערערת נוספת השלכה של חרדות הילד. כך נוצרת הצפה במכל של ההורה, ולא פעם היא מושלכת חזרה אל הילד או אל אחרים בסביבה. שיח על התחושות הללו עם מנחת האומנה מאפשר להורה לקבל את עצמו כאנושי, ללמוד לזהות את האחריות המשותפת לאירוע, לקיים את עבודת החזון במיטבה וללמוד לשפר



להיות צינור להתמודדות משקמת. ברור לנו שחלק מרכזי בתיקון נעשה בתוך היחסים החדשים, ביחסי המשפחה. בהכוונה נכונה ומתוך פניות רגשית, עשויה תקופה משברית זו להיות כלי טיפולי קריטי ורב־משמעות במערך ההתמודדות וההתקשרות. תפקיד מנחת האומנה הוא, בין השאר, להיות מכל חמצן חיצוני שיספק אוויר להורים האומנים העומדים בחזית התהליך.

הנה דוגמאות אחדות לקשיים ופתרונות שעלו בתקופת משבר הקורונה:

**שיח על הטראומה:** משברים וטראומה מאופיינים לא אחת בקושי לשוחח ולגעת בכאב. ככל שהפגיעה קרובה וכואבת יותר, גדל גם הקושי לדבר עליה. במשבר הנוכחי אין אשמים, והשיח בציבור הרחב מעודד שיחה ישירה עם הילדים על המצב. נוצרה הזדמנות למודלינג חשוב, שלא תמיד אפשר לייצר בעת רגיעה.

מנחות אומנה דיווחו שהדיאלוג בבית סביב מגוון הרגשות שעולים ממשבר הקורונה מביא הורים אומנים וילדים לשיח פתוח. מאחר שלא פעם חרדה או משבר מזכירים חרדות ומשברים מהעבר, ומאחר שיש פתיחות ולגיטימציה לשיח על משבר, ילדים רבים מעלים מחשבות, זיכרונות ושאלות הנוגעים לעברם. הורי אומנה דיווחו על ילדים וילדות שמרשים לעצמם לדבר על חוויות טראומטיות מעברם ולשאל שאלות שמעסיקות אותם ברגעים אלה בעקבות הזיכרונות והחוויות הרבות שעלו. הילדים ביקשו, בעצם, מהורי האומנה לסייע להם לשאת את המשא שהם נושאים על גבם כל השנים.

שותפות זו מחזקת את הקשרים ומייצרת חיבורים חדשים, אך גם מחייבת להוסיף עוד סיוע להורים האומנים, שכן חלק מהסיפורים מפחידים, מאיימים, ולא פעם הם כאלה שקל יותר 'לא לדעת אותם'. במקומות אלה מנחות האומנה משתתפות עם ההורים בנשיאת המידע ומעבדות אותו יחד להעמיק את ההבנה ולבנות תוכניות טיפול שיעזרו לילדים לילדות.

**התמודדות עם אי־הוודאות:** משבר הקורונה מאופיין בחוסר ודאות מתמשך, וכנראה קבוע. המציאות משתנה מדי יום, שוררת אי ידיעה מה פתוח ומה סגור, מה מותר ומה אסור, אם הוכרז סגר או בידוד, אם יש או אין לימודים, אם לומדים בבית או בבית הספר, אם עובדים מהבית או מהמשרד... אי־הוודאות מביא לפגיעה בשיווי המשקל המשפחתי וליציאה מאיזון. כדי ליצור איזון חדש (אין חזרה לאיזון הישן, שכן הנסיבות השתנו), יש צורך בגמישות מחשבתית וארגונית וביכולת ויסות פנימי.

ילדי אומנה, שאי־הוודאות הוא נדבך מרכזי שעליו נבנתה ראשית חייהם (קשיים בתפקוד ההורי הראשוני, הורות מתסכלת, פוגענית או חסרה

את תגובותיו. זהו, בפועל, תהליך שבו הילד יכול לחוות חוויה מתקנת, לראות איך מבוגר אחראי מיטיב מתמודד עם מצבי חרדה ואיבוד שליטה, נעזר באחר להשגת ויסות עצמי, מקבל עליו את האחריות למעשיו ומנתח את המצב בלי להשליך על הילד את האשמה. הוא לומד שמותר להיות פגיע וחלש, ובד בבד להיעזר. התהליך הזה מעניק לילדים תיקוף ומודלינג חשוב, גורם להם להבין שאפשר להיות חלשים יחד, ושזה מצב מקרר.

**קשר עם הורי הילד:** נקודה מורכבת ומהותית בחיי ילדים באומנה נוגעת לקשרים עם ההורים הביולוגיים. זיהינו שתי תמות עיקריות שדורשות התייחסות. הראשונה היא הדאגה של הילדים להוריהם הביולוגיים. ילדים רבים מודעים, גם אם לא יאמרו זאת, למגבלות של ההורים הביולוגיים. בתקופה זו, שעיקרה שמירה והגנה, עסוקים ילדים רבים בשאלה מי מגן על ההורים שלהם, כי הם חוששים שההורים אינם יודעים להגן על עצמם. יש ילדים שיכולים לבטא דאגות שכאלה, ויש ששומרים זאת לעצמם. העובדה שילד אינו מדבר על כך, אינה אומרת שזה לא מעסיק אותו. חשוב ליזום איתו שיח על כך, כדי לתת דרור למחשבות המקננות בפנים.

תמה שנייה היא שינוי דרסטי של מערך המפגשים של הילדים עם ההורים. מפגש בזום או שיחה טלפונית אינם יכולים לבוא במקום מפגש פנים אל פנים, מה גם שלא לכל ההורים יש נגישות ויכולת להשתמש בשלל סוגי הטכנולוגיה, ולא לכל הילדים יש היכולת לנהל שיחה שכזאת.

איך עוזרים לילדים להתמודד עם האכזבה הנגרמת בשל חוסר במפגשים? מי מכיל את ההורה הביולוגי המתוסכל? כמו במקרים רבים, כיוון שהאיזון הופר יש לבנות תפקידים חדשים. מנחות אומנה והורים אומנים קיבלו על עצמם את תפקידי התייוון שהיו באחריות מחלקות הרווחה. במקרים לא מעטים הורים אומנים חווים תחושה של חודרנות כשההורה הביולוגי נכנס לתוך ביתם, גם אם זה רק בזום. גם כאן, היכולת של מנחת האומנה לפתוח את כל השאלות ולחשוף את המורכבויות סיעה להורים האומנים לבדוק עם עצמם את הסוגיות, ובכך לאפשר מקום לדיאלוג עם הילדים.

**הכלת המכילים:** ילדי האומנה משליכים חרדה ומתח על ההורים האומנים, ואנו מזמינים את ההורים האומנים להשליך את הרגשות האלה על מנחות האומנה כדי לסייע להורים בוויסות. אך מה קורה למנחות? גם להן יש ילדים צעירים שנשארו בבית במתח, גם להן יש בני זוג שקביעות הפרנסה שלהם אינה ברורה. גם במשפחות שלהן יש הורים מבוגרים ששרויים בריחוק – כמה הן יכולות להכיל?

בעיקרון, כחלק מהשגרה גם למנחות יש מכל הכלה, אך בארגון "אור שלום" הבנו שיש לתגבר את המכל בגמישות ובזמינות רבה בהתאם לצורך המשתנה. המכל המתוגבר מורכב משלושה רכיבים מרכזיים: הרכיב הראשון הוא הדרכה פרטנית שבועית, שבה ניתן סיוע למנחת האומנה ביצירת מרחב לאינטרוספקציה ולרטרוספקטיבה בקשר לעבודה מול המשפחות, הילדים וכל הקשור למערך האומנה בעת הזאת; הרכיב השני הוא שמירת סטינג של ישיבת צוות דו־שבועית, בדרך כלל בזום, כדי לשתף וגם כדי להרגיש פחות לבד ולהתחזק מהרגשת ה"יחד"; הרכיב השלישי הוא כלל־ארגוני ונוגע להעברת מסר מחזק ותומך לצוות על מרכזיותו הרבה ועל חיוניותו לחייהם של משפחות האומנה.

## סיכום

תקופת הקורונה, בעיקר בתחילת הגל הראשון, גרמה טלטלה גדולה וערעור של סדר היום המשפחתי. בכל בית ובית נאלצו משפחות להגיע לאיזון חדש. משפחות אומנה הן קבוצה ייחודית. ילדי האומנה חוו טראומה שבגינה נאלצו לצאת מהבית, וההוצאה מבית ההורים הביולוגיים היא טראומה נוספת שנאלצו לחוות. ברוב המקרים, ילדי אומנה חוו התקשרות פגועה, ובתקופה כזו של יציאה מאיזונים עשויה לעלות רמת החרדה, ותחושות טראומתיות עלולות לבוא לידי ביטוי בשחזור סימפטומים והתנהגויות.

משפחות האומנה אינן לבד בהתמודדות מאתגרת זו. מקיף אותן מערך מכיל של ארגוני האומנה שפועלים מטעם משרד הרווחה, ובחזית נמצאות מנחות האומנה. הן משמשות מכל עוטף ומכוון, שהמשפחות יכולות להיעזר בו כדי לווסת את עצמן. כך הן יכולות להצליח להתמודד באופן מיטבי עם המשבר ולנצל אותו כדי להמשיך בשיקומם הנפשי ובקידום של ילדי האומנה.

הידיעה הברורה של ילד האומנה, הורה האומנה ומנחת האומנה "שיש מישהו שרואה אותי ומוכן להיות מכל בשבילי" היא המפתח ליכולת ההתמודדות עם קשיי התקופה.

## מקורות

Jiao, W.Y., Wang, L.N., Liu, J., Jiao, F.Y., Mantovani, M.P., Somekh E., (2020) Behavioral and emotional disorders in children during the Covid-19 epidemic. *The Journal of Pediatrics* (221) 264-266

ויניקוט, ד'ו' **חסך ועבריינות** (1945). תל-אביב: תולעת ספרים.

**חוק האומנה** (2016)

פרלוב, מ' (2011). **החזקה והכלה - ומה ביניהן?** פסיכולוגיה עברית אחרון <https://www.hebpsy.net/articles.asp?id=2655>

אומן-דוד נ' (2020). **מה יכול לעזור לנו, וגם למטופלים שלנו, לשמור על ויסות בתוך סיר הלחץ המשפחתי?** מכון חרוב.

אחרון <https://www.youtube.com/watch?v=IEqnwamm5O8>

רוֹן צַפְרִיר,  
מנכ"ל כפר הנוער "מקווה ישראל"  
tzafrir.ronen@gmail.com

# "שלום חברים"

## מבוא

כפר הנוער "מקווה ישראל" הוא יישוב עצמאי, המשתרע על שטח של 3300 דונם. נוסד בשנת תר"ל (1870), והיה היישוב העברי ובית הספר הראשון בארץ. בכפר מתחנכים 2050 תלמידים בחמישה גני ילדים, שני בתי ספר יסודיים, שלושה בתי ספר תיכוניים, שתי פנימיות ומכינה קדם-צבאית. מלבד החניכים מתגוררים בכפר גם אנשי צוות ותושבים אחרים. בכפר פועלים ענפים חקלאיים, ובהם רפת, חוות סוסים, לול מטילות, מטע אבוקדו, כרם ענבים, פרדס, גידולי שדה וכן בוטני (שהיה הראשון בארץ, והחוגג השנה 90). כמו כן יש בכפר מרכז מבקרים, אתר היסטורי ובית כנסת מהיפים בארץ.

הכפר הוא חברה ממשלתית מעורבת, שמנוהלת על ידי מועצת מנהלים ובפיקוח של המינהל לחינוך התיישבותי ועליית הנוער. השנה אנו חוגגים 150 שנה לעשייה חינוכית חקלאית ציונית למען אהבת האדם האדמה, הטבע והמולדת. יש בכפר 350 אנשי צוות, המונהגים על ידי 11 מנהלים. אני, רוֹן, מנכ"ל הכפר, המנהל העשירי של "מקווה ישראל".

תהליך ההתמודדות של קהילת כפר הנוער החקלאי "מקווה ישראל" עם מגפת הקורונה החל באי-ודאות ובחשש רב מהלא-ודע והמשיך אל מציאות מורכבת וחדשה אשר נכפתה עלינו. במפגש שלנו עם הלא-ודע החלטנו להיות פרואקטיביים ולתכנן את צעדינו. מהלך זה התאפשר בזכות למידה מעמיקה של עקרונות הבטיחות והגהות וניהול מצבי חירום בשגרה ובזכות תפיסת עבודה כפרית הממוקדת במוגנות הפרט והקהילה.

ההתמודדות הרב-ממדית במגפה התנהלה תוך כדי תנועה מסוף חודש פברואר 2020 בעזרתם של מנהלי המסגרות והצל"ח (צוות לשעת חירום) הכפרי ובשיתוף פעולה עם הפיקוח ועם צוותי ההדרכה, ההוראה, הטיפול והמינהלה - הצוות הרב-מקצועי הפועל אצלנו בכל ימות השנה בסנכרון ומעניק שירות לתלמידי הכפר ולמשפחותיהם.





## הפגישה הראשונה עם מגפת הקורונה - המסע לפולין

פגשנו לראשונה את המגפה והשפעותיה בסוף חודש פברואר 2020, בזמן ההכנות של משלחת תלמידי י"ב למסע "משואה לתקומה" ברחבי פולין. המסע נקבע לשבוע האחרון של חודש פברואר, בסימן 150 שנות ציונות וחינוך. ההכנות למסע היו בסיומן, לאחר תהליך הכנה ארוך. משתתפי המסע, ואני בתוכם, קיבלו תיק מסע מפורט, ובתוכו מזכרת לכל יום במסע ושקית קטנה עם שתי מסכות... ברוריה, מנהלת בית הספר, הסבירה: "שיהיו לנו מסכות ליתר ביטחון". לא חשבנו לרגע שנצטרך להשתמש בהן במהלך המסע.

המסע היה עוצמתי. התלמידים והצוות היו מקסימים, מלאי רגש וחמלה. מסביב החלו להגיע תובנות על המגפה המתחוללת בסין ומשפיעה על כל העולם. יום לפני חזרתנו ארצה קיבלנו הודעה ממינהלת פולין שאנחנו אחת מחמש המשלחות הישראליות האחרונות על אדמת פולין. "כל המסעות בוטלו לחודשים הקרובים". עם קבלת ההודעה הבנו שעלינו לשנות מעט את ההתארגנות לקראת הטיסה ארצה: על המתח "הרגיל" שקיים בזמן ארגון של 80 ישראלים בשדה תעופה אירופי, נוסף הפעם לראשונה הצורך להפעיל "נוהל מסכה".

הצפיפות בדלפקים הייתה בלתי נסבלת. נאלצנו להכריח את כולם לעטות מסכות. הייתה לי תחושה לא נעימה ומוזרה לראות את פני הצוות והתלמידים מכוסים במסכה הלבנה עם "מקור זהוב" בקצה (כך נראה לי המסך שחובר למסכה). עיניהם הביטו בחשש והזכירו לי תוכי מפוחד.

הטיסה לארץ הייתה יחסית מהירה. רבים מאיתנו ישבו עטויי מסכות. באולם הכניסה של נמל התעופה בן גוריון התקהלו כל הקבוצות שחזרו בשיירה ובריקודים "ברוך אתה בצאתך, וברוך אתה בבואך". כולם התחבקו, מלאים גאווה על היותנו עם חופשי בארצנו, כיאה למסגרות הציונות הדתית ותנועות הנוער.

## ההתארגנות הראשונה במקווה ישראל

עם חזרתנו ארצה הוצפנו בנתונים על נדבקים וחולים ברחבי העולם, וקצב ההתפשטות של הנגיף החל להדאיג. קיימנו מייד מפגש עבודה בהשתתפות הצל"ח, ( צוות לשעת חרום), מנהלי המסגרות בכפר, מר זאב ממונה הבטיחות הכפרי, יעקב מנהל הביטחון ומאיה אחות הכפר. בתום הישיבה הבנו שמשבר פוקד את שערי ארצנו. עדיין לא שיערנו את גודלו, אך מתוך תפיסה ניהולית כללית של בטיחות ומוגנות בחרנו להחמיר בתגובה. חשבנו: "מקסימום, הגזמנו".

הפגישה השנייה של הצל"ח התקיימה כעבור כמה ימים. הפעם הצטרפו למפגש רכזי תחומים נוספים: מנהלות ומנהלי הגנים, בתי הספר היסודיים וחיטובות הביניים. הפתיחה אותנו בנוכחות דוקטור צודיקר, רופאת הכפר, אשר למרות גילה בחרה להיות נוכחת בתהליך מקורב. בישיבה הזאת הבנו שלפנינו מציאות מורכבת המשפיעה על כולם, ונוצר לחץ שנבע מחוסר ודאות כללית. החלטנו שבמקום הזה של איזודאות עלינו ליצור מציאות של עשייה ולתכנן את הימים הקרובים. הגדלנו קצת את מלאי המזון, קנינו מסכות וחומרי ניקוי, ובעיקר אספנו נתונים.

## היכרות עם הבידוד בכפר

כמה ימים לאחר מכן, ביום 3.3.2020, חזרו כ־20 תלמידי הפנימייה הדתית שלנו מצרפת לאחר שביקרו את משפחותיהם, ומשרד הבריאות הורה לנו לבודד אותם לשבועיים... מה זה אומר? יעל, מנהלת הפנימייה, קיבצה מייד את הצוות הבוגר ואת הצוות הצעיר (שנת שירות וחילולת), ועוד באותו יום, בשעות המאוחרות של אחר הצהריים, בחרנו מבנה שבו נשכן את התלמידים ויצאנו לדרך. הכאוס ואי-הוודאות היו עצומים. תלמיד אחד החליט לבודד את עצמו בדירה ששכר בבית ים, ונאלצנו להפעיל את מוד"א כדי שיביאו אותו אלינו למתחם הפנימייה.

במקביל, התבקשנו למסור למשרד הבריאות ולמשרד החינוך בטפסים מקוונים את כל פרטי המבודדים מרצון. עם רדת החשיכה התכנסו הצוות והתלמידים שלא בודדו ברחבה המרכזית של הפנימייה. שקט מתוח שרר שם. בנות השירות שוחחו בטלפון עם משרדי הבריאות והחינוך כדי להשלים את הרישום, מנהלת הפנימייה שוחחה עם רופאת המינהל, מפקחים התקשרו וניסו לעזור - המולה שקטה של עשייה בסיר לחץ. תוך כדי כך נודע לנו שהנער שהחליט לבודד את עצמו נמצא בדרכו אלינו באמבולנס. עדיין לא הבנו את המשמעות המלאה של בידוד התלמידים. הפעלנו את כיתת הכוננות כדי שתספק מענה לכל צורך עד הבוקר. קבענו ישיבת צל"ח לשעה 10:00 למחרת בבוקר. מאיה, מנהל המטבח, הפעיל צוות והם הכינו אוכל לפנימייה. עיתונאים החלו להתקשר ולשאול על ההמולה. הגיע אמבולנס לכפר, תלמידים החלו להעלות סרטונים באינסטגרם ועניין הבידוד החל לצאת מחוץ לכותלי הכפר. הפעלנו את יחסי הציבור.



בסביבות השעה 21:00 נכנס בשקט אמבולנס לרחבת הפנימייה ונעצר סמוך למבנה המבודד. הצוות פינה את הסקרנים, ומרכב ירדו שני אנשי צוות עטופים בחליפות לבנות מכף רגל ועד ראש, נועלים ערדליים כחולים וכפפות לידיהם. פניהם היו מכוסות בשתי מסכות, כמו בסצינה מ"תיקים באפילה". מפחיד. אחד התלמידים צילם את האירוע והעלה אותו לסטורי - בלגאן נוסף שטופל "על הדרך" בין כל ההתרחשויות מסביב.

בלילה הראשון ישנו מעט בלבד. הצלחנו לשכנע את משרד הבריאות שאי אפשר לשכן כל חניך בחדר נפרד. ביקשנו שיהיו שלושה בחדר, ולבסוף סוכם על שניים. יעל וצוותה התארגנו לעבודה בצוותים נפרדים למתן שירות לחניכים סביב השעון. התלמידים המבודדים הפגינו גרות ומצב רוח טוב, כאילו יצאו למחנה קיץ. הגשנו להם ארוחת בוקר מפנקת עד לדלת הבניין. צוותי ההוראה נכנסו לפעולה והחלו להתארגן ללמידה מרוחק. תגברנו את אספקת התקשורת האלחוטית, השלמנו את מלאי המחשבים במבנה והוספנו משחקי קופסה, פלייסטיישן ושולחן פינג'פונג. שרי, מנהלת הטיפול, הפעילה את היועצות, העובדים הסוציאליים והפסיכולוגים למיפוי מעגלי פגיעות, לניהול ולתיעוד תקשורת אישית עם כל חניך ברמה יומית ולתכנון מענה יעיל לצרכים הרגשיים של המבודדים.

למוחרת בשעה 10:00 בבוקר התקיימה ישיבת צל"ח כפרית בהשתתפות כ־35 משתתפים כדי לתכנן את הימים הבאים ולהיערך למסיבות הפורים ולאירועים בבתי הספר, בפנימיות ובמרכז המבקרים.

תוך כדי תנועה בנינו את נוהל הבידוד. ליקטנו תובנות ממשרד הבריאות וממשרד החינוך. המידע היה דל כי אנחנו היינו הראשונים שנאלצו לבדוד קבוצה של חניכי פנימייה בארץ. עברו כבר ימים אחדים מתחילת הבידוד, ולמזלנו תחושת הקייטנה בקרב הנערות והנערים הייתה עדיין באוויר. יצרנו אזור סטרילי כדי שהם יוכלו לצאת לנשום אוויר מחוץ למבנה, בנינו מערכת למידה מרוחק, הנהגנו זמני פעילות במגרש הספורט, הצוות גיבש כללים ברורים של התנהגות במרחבים הציבוריים ושל התנהלות בריאה בתוך מתחם הבידוד. אנזו, תלמיד מקסים שעלה לאחרונה מצרפת, מונה לחניך תורן אחראי. בסוף הבידוד זיכה אותי אנזו במשפט שלא אשכח לעולם: בעברית של עולה מצרפת הוא אמר "אני בעוד כמה חודשים מסיים, וזה כבר חסר לי. היה לי כיף בבידוד כמו שלא היה לי אף פעם". לקראת ערב שבת הקפיד הצוות ליצור הרגשה של קדושה בפנימייה. צוות המטבח הכין ארוחה מפנקת של דגים חריפים וכל טוב על שולחן שערך ברחבת הפנימייה, ואנשי הצוות הגיעו לבושים בלבן ועל פניהם חיוך מרגיע שאומר "אנחנו כאן". אנשי צוות צעירים ובוגרים התנתקו ממשפחותיהם והתגייסו למשימה באופן מעורר השראה והערכה רבה.

נכנסנו לשבוע השני של הבידוד. מצב הרוח של התלמידים החל להתעכר. שולחן הפינג'פונג, משחקי הקופסה, משחקי החברה והפלייסטיישן כבר הפסיקו לעניין, והמחסור בסגירות הציק לכמה מהם והפך לשיחת היום. באחד הלילות החליטו שני תלמידים לצאת לפנות בוקר לסיבוב ברחבי הכפר. התלמידים זוהו במצלמות הביטחון, אך בהתייעצות עם מנהלת הפנימייה הוחלט שלא להעניש אותם מייד כדי לא ליצור מתח בתוך קבוצת הבידוד. במקום זאת הוסברו לכלם באופן כללי העונשים הקבועים בחוק על מפירי בידוד. ההתחשבות עימם נדחתה לשבועות אחדים. התקשורת עם התלמידים התנהלה דרך חלון רחב הצמוד לחצר. התלמידים הקפידו על קיום התפילות (הם היו מפנימייה דתית) ועל סדר יום. זה היה מחזה קשה מחד, ומחזק מאוד, מאידך.

### ביטול התוכניות המקוריות ומעבר לשגרת חירום בפנימייה ובענפי המשק החקלאי

בתחילת האביב עדיין המתין לנו שיא הפעילות של שנת הלימודים: קייטנות פסח, הירשום לשנת הלימודים הבאה, אירועי יום השואה ויום הזיכרון, הצבת פסל לכבוד 150 שנה להקמת מקווה ישראל, והאירוע המרכזי של חגיגות ה־150, שתוכנן לחג השבועות (ב־21.5.20). מצד שני, נאלצנו לצמצם את כוח האדם ואת פעילות הכפר ב־70% כמעט והמלצנו לעובדים לצאת לחופשה ללא תשלום (חל"ת). במקום הפעילות המתוכננת נכנסנו לשגרת חירום במציאות משתנה, עבדנו סביב השעון אל תוך לילות ארוכים, ובבקרים קיבלנו החלטות בשיתוף מפקחים וראשי מועצות. היה ברור שעלינו להתמקד במסרים של עשייה ושותפות כדי להעניק לילדים ולעובדים



## הבידוד השני

הבידוד הראשון הסתיים באמצע חודש מרץ. כל התלמידים והעובדים היו בריאים וללא תסמיני קורונה. לאחר מכן החלטנו להחזיר את התלמידים לפנימייה בקפסולות משום החשש שהשייה בבתייהם מסוכנת להם יותר. הדבר חייב פתיחה של בידוד שני. חילקנו את הצוות לשלוש קבוצות עבודה, שכל אחת מהן תפעל בנפרד. קבענו שבכל שבוע תיפתח קבוצה לשבועיים. כלומר: בכל שבוע יחזרו כמה חניכים ויבודדו שבועיים? ואח"כ כל קבוצה כזאת תישאר בקפסולה שלה.

ביום הראשון לפתיחת הכפר הגיעו חניכים כבר בשעה שבע בבוקר! חלקם היו בכפר גם בבידוד הראשון. הצוות שוב התגייס להיות עם החניכים וכנסו איתם לבידוד מניעת. אחד המדריכים קיבל על עצמו להיות השליח, והיה זמין לכל צורך של משפחות המדריכים והצוות הצעיר.

חגגנו את יום העצמאות בשלוש קבוצות שהיו בבידוד מניעת. היה מרגש לראות בקרב החניכים עולים מצרפת שזו להם הפעם הראשונה בארץ ביום העצמאות.

אחר כך חגגו החניכים שהיו בבידוד את חג שבועות. הבאנו ספרי תורה וקראנו את מגילת רות מחוץ לחלון. זו הייתה חוויה קשה ומעצימה כאחת.

בשלב זה כבר הבנו מהו ריחוק חברתי מניעת, ובכל המסגרות פעלנו בהתאם לכללי התו הסגול. יעקב, מנהל הביטחון והחירום, נקבע להיות הממונה הרשמי לטיפול במניעת התפשטות הנגיף.

## מקורות כוח וסיוע לכפר ולמנכ"ל

הקבוצות בווסט "חגגו": הוספנו לקבוצות החשובות את קבוצת "צוות קורונה כפרי". למזלי, אני הייתי שותף לקבוצת "מנהלי כפרים 2020", שכללה את מנהלי הכפרים, מנכ"ל"ת המינהל ומפקחי המינהל. השייכות לקבוצה זו הייתה לי לעוגן. התמיכה של חברי הקבוצה הייתה אדירה: היינו קשובים ומצחיקים, התייעצנו, כעסנו, חיוקנו והתחזקנו יחד בתוך חוסר הוודאות – תודה, חברים, שהייתם ושאפשרתם לי להיות בקבוצה.

זו ההזדמנות לומר שוב תודה לעו"ד רוני מלאכי אייריש, מנכ"לית פורום מנהלי הפנימיות, ולפורום כולו על העזרה בגיוס מחשבים למען ילדי הכפר.

## דברי סיום

המלאכה לא הסתיימה. על כולנו להתאים את עצמנו למציאות החדשה. שמירה על ריחוק חברתי ועטיית מסכה הם כעת הפתרון למניעת הידבקות, כך אומרים המומחים. בכל התקופה נשמעתי בדרך כלל להנחיות משרד הבריאות, אך היו נסיבות שבהן היה נראה לי ולמנהלי הכפר שההנחיות מנותקות מהנעשה בשטח ולכן בחרנו להסתכן ולפעול על פי שיקול דעתנו. ומה היה עם זה – כמנהלים עלינו לדעת לנהל את הסיכונים מתוך הקשבה והבנה של צרכי השטח, לאור העובדה שבחרנו להחמיר בהנחיות הצלחנו לעבור את הגל הראשון של המגיפה ללא נדבקים. בחלק ההחלטות שלנו בתחילת התהליך, למדו להשתמש ולהעביר לתוך נהלים מסודרים של משרד החינוך ובחלק בחרו שלא (ביטול מסיבות הפורים)

לא נעשנו מהסיבה שפעלנו בתוך המסגרת, היו מקומות שהיה צורך לקחת החלטות ולהתקדם צדקתם? פישלתם? נעשנתם? למדו מכם? אולי לתת דוגמה?

האופן שבו הגבנו בתקופת החירום הוא תוצאה ישירה של תרגול ולמידה בשגרה.

אני מבקש להודות למנהלים ולצוות של "מקווה ישראל" על ההתגייסות להתמודדות במגפת הקורונה – הייתם למנהלים ולי חברים משמעותיים במסע. יחד הכי טבעי לנו להצליח.

שיהיה לנו רק טוב כל פעם מחדש.

תחושת ביטחון, ולכן החלטנו לבטל את מסיבות הפורים בכפר, לסגור את פעילות מרכז המבקרים ולמנוע כניסה לכפר של אורחים לאחיוניים.

בעת שגרה מתקיימות בכפר פעולות למען הקהילה, כמו קבוצת רצים וצועדים מחולון שרשאים להיכנס לכפר. עם הקבוצות האלה נמנות גם קבוצות של בעלי צרכים מיוחדים, שרבים מהם אימצו זה עשרות שנים את הצעידה במרחבי הגן הבוטני ובשדות כדרך חיים. למרות חוסר הנעימות שבכך, נאלצנו למנוע את כניסתם, ובכניסה לכפר הצבנו שלטים: "חובת עטיית מסכה במרחב הציבורי".

הגדלנו את מלאי האוכל במטבח והתאמנו את מלאי המזון של בעלי החיים. כמו כן רכשנו ציוד התמגנות, שכלל חליפות, כפפות, מסכות, חומרי ניקוי וחיטוי. הקמנו קבוצות עבודה נפרדות

למבודדים ולמי שאינם בבידוד, ומינינו ממלאי מקום לכל תפקיד חיוני בכפר (שבועיים לאחר מכן מינינו ממלאי מקום גם לממלאי המקום).

עם סיום הישיבה החלו להגיע טלפונים של הורים ואנשי צוות אשר התנגדו לביטול מסיבות הפורים בטענה שאנו "משבתי שמחות". לא ויתרנו, והמסיבות לא התקיימו. כשבועיים לאחר מכן התברר שצדקנו: בכמה מוקדים בארץ היו מסיבות למרות האיסור, והן היו מקור להדבקה.

העומס על המערכת היה רב. גני הילדים ובתי הספר היסודיים פעלו במתכונת מצומצמת, ותכנון העבודה היה ליומיים בלבד. הועמס גבר גם משום שכל הזמן ניתנו הנחיות סותרות. העבודה בזום דרשה מאיתנו להיות יותר מרוכזים ומדויקים, להתאים את השירות לצוותים ולתלמידים שהיו בקצה, לדייק ברמת המחשב האישי לכל אחד. ומעל לכל ריחף החשש מהידבקות של התלמידים והצוות. נדרשנו לפצל מניינים בבית הכנסת, ולאחר מכן הורו לנו לסגור אותו לחלוטין. תפילת ראש חודש התקיימה מחוץ לבית הכנסת. המערכת החלה להתאים את עצמה לעבודה במתכונת חירום.

הקושי הרגשי החל לתת את אותותיו באופן גלוי יותר. הייתה מועקה באוויר לצד תחושת שליחות שלוותה בעשייה. המנהלים תחזקו את הצוותים ברגישות ובעצם נוכחותם בשטח או בזמנים רבי-משותפים. רכז התחזוקה של הכפר לא חדל לרדוף אחר ספקי מסכות וציוד מיגון – מי היה מאמין שמד חום יעלה 350 ₪?

ענפי המשק החקלאי תופעלו בעזרת תלמידים. נאלצנו לקצור את החיטה בשל עשבייה מיותרת שנבטה מהאדמה ספוגת הגשמים מהחורף האחרון. עברנו בשלום חמסין קצר, שעורר חשש שהעופות יתייבשו בלול, המספק לתנובה כמאה אלף ביצים בחודש. הופתענו לגלות בהלת ביצים בשווקים בשל מחסור, ונאלצנו להגביר את השמירה על הלול שלנו ולהגביל את המכירה המקומית. חוות הסוסים נסגרה לקהילה.

## פעולות חיוביות וגילוי רוח התנדבות

הצוות ותלמידי הפנימייה אשר לא שהו בבידוד הכינו 100 חבילות קמחא דפסחא לחלוקה בבתי משפחות החניכים, והמדריכים נסעו ברחבי הארץ והביאו את המשלוחים ליעדם.

כאמור, באביב היינו אמורים לחגוג את שנת ה'150 למקווה ישראל, אך התוכניות השתבשו בגלל הקורונה. אירוע משמח אחד קרה בתוך ההמולה – זכינו לקבל לידנו את הבול של חגיגות ה'150, מיזם שעבדנו עליו שנתיים. היה עלינו להחליט מה לעשות עם אירועי הזיכרון ועם האירוע המרכזי. בתחילה חשבנו לחכות עד להתבהרות העניינים, אך לבסוף החלטנו לקיים את טקסי הזיכרון בזום רבי-משותפים שהוקלט מראש, ולדחות את הצבת הפסל החדש ואת האירוע המרכזי.

במהלך התקופה זכינו להיות בסיס גיוס לצה"ל של מחזור אפריל, בשיתוף עם לשכת הגיוס בתל השומר. זה היה אירוע מרגש, שייזכר בקרב המתגייסים, ובמיוחד בקרב בוגרי הכפר שהיו ביניהם.



# אהבה

## בימי קורונה

יואב אפלבוים,  
מנכ"ל כפר ילדים ונוער  
"אהבה"

שרה פלג,  
פיתוח והדרכת צוותי  
חינוך וטיפול מכללת אורנים  
וכפר ילדים ונוער "אהבה"  
sara\_p@netvision.net.il

חג הפורים 2020 בפנימיית "אהבה" עסק ב"אהבה מתחת למים". "סגרנו" שתי שבתות ברצף לקראת חופשת הפורים והתכוננו לחגיגות. החצר התקשטה כאילו הייתה מתחת לפני הים, והתקיימו בה פעילויות העוסקות בחיים שם. מתנדבים מחופשים, משלוחי מנות מהסביבה, החצר שוקקת צחוק ושיח. בחצר הכפר בועה קסומה של אגדות ומציאות: בת הים ונמו מכאן, ודגי טרף ומדוזות משם. חוויית בועה מוגנת, כמו ציפה במים - מצד אחד מים קרים ושקט מהפנט, ומצד שני שמש מחממת וקולות החוף במעומעם. לא פה ולא שם, גם וגם...

יום שלישי, החצר חזרה למראה ארצי. הפנימייה יצאה לחופשת פורים לשני לילות, וכולם חזרו לשבת שלישית ברצף... ואז באה הקורונה.

היא הייתה עוד קודם ברקע, רחוקה. עם החזרה מהחופשה לבית הספר האדמה רעדה, כמו לכולם, והחוויה הבסיסית של החניכים והצוות כאחד - בית ספר בבוקר, פנימייה ופנאי מהצוהריים - התערערה. עלו אלפי סימני שאלה בצד המון סימני קריאה. ניסינו לייצר מרחב לנשימה ולהבין איך נוכל לחבר בין ההנחיות המגיעות מלמעלה, ממשרד הרווחה וממשרד הבריאות, לבין הצרכים הבסיסיים של החניכים והצוות; איך נפעיל בהצלחה מערך פנימייתי המטפל בילדים מורכבים עם בעיות רגשיות; איך נבטיח ביטחון ויציבות לכולם - לחניכים, למדריכים ולהורים.

צוות ההיגוי בתקופת הקורונה הוא הנהלת העמותה, וכל מנהל תחום אחראי לביצוע כל ההחלטות והנהלים. אומנם בדרך כלל הפנימייה מעודדת יוזמות וביטוי אישי של הצוותים במשפחתונים, אך בשעת חירום זו צמצמנו כל יוזמה אישית של אנשי הצוות, והאחריות להחלטות ולהובלת יישומן הוטלה אך ורק על המנהלים (מנהל הפנימייה ומנהלת מרכז החירום). לגיבוי, מערך החינוך והטיפול פעל לגבות, לסייע, להקל ולהעביר תכנים.

פסח התקרב. הסגר התהדק, ואיתו התבהרה ההבנה שהסוף אינו נראה לעין וצריך לחשוב כיצד לשמר את כוחות החניכים והצוות לטווח ארוך. בערב פסח, לראשונה מאז פורים, יצאו מרבית החניכים לביתם, ורק קבוצת חופש לא גדולה נשארה בכפר. צוות המשפחתונים יצא לחופשה קצרה, בידיעה שכשיחזרו יכנסו לשבועיים בידוד מניעתי בבתי. נושמים עמוק. הדבר הוודאי היחידי עם החזרה מחופשת הפסח הוא הבידוד. 14 ימי בידוד במשפחתון. חניכים, צוות וילדים פרטיים ללא מפגש ומגע עם שאר עובדי הכפר והחניכים. חניכים שהגיעו לאחר הכניסה לבידוד נכנסו לבידוד בקבוצה נפרדת, ייעודית, עם צוות הדרכה משלים, ולא במשפחתון שבו הם חיים.

התוותה תוכנית חדשה. החצר חולקה לאזורים, וכל קבוצה יצאה יחד לשעת חצר באזור שנקבע לה, פעם בבוקר ופעם בערב. הקומונה פוצלה: בנות הקומונה שוכנו בדירות, ובני הקומונה באחת מפנימיות היום הפועלות בבית הספר. ביום העצמאות, בתום שבועיים מאתגרים ללא תסמינים, חזרו כולם באופן מבוקר ואיטי למרחב הקהילתי ולשגרת קורונה חדשה. בתחילה חזר לשגרה בית הספר לחינוך מיוחד הפועל בכפר, ולאט לאט חזרו גם שאר החניכים לבית הספר. הבקרים נעשו מעט יותר

בשלב הראשון סגרנו את שערי הפנימייה כדי ליצור בועה מוגנת ככל האפשר מפני הנגיף – אין יציאות הביתה, אין כניסת מתנדבים, קרובי משפחה ואורחים. במקביל נסגרו בתי הספר, כולל בית הספר שבתוך הכפר, ועברנו ללמידה מרחוק. המעבר היה מורכב ולא ברוך, משתנה אחת לכמה ימים. לא היו עוד שעות בוקר חופשיות למדריכים, שבהן יכלו לקיים ישיבות צוות או ליהנות מזמן פרטי. חניכי "אהבה", כמו רבים מאיתנו, זקוקים ליציבות, בהירות וסדר כדי שיוכלו לתפקד באופן מיטבי מבחינה נפשית ורגשית, אך ההגבלות המשתנות לעת ערב, סימני השאלה הנפתחים מחדש שוב ושוב, לא סייעו לנו לשמור על אווירה של רוגע. על כתפי הנהלת הכפר והצוותים הוטלה האחריות ליצירת אי של ביטחון רגשי בזמן מגפה עולמית.

הנחיות משרד הבריאות פורסמו בתקשורת והיו גלויות לעיני כול. הנחיות משרד הרווחה הועברו לפנימייה, והנהלת הכפר פעלה לגבש תוכנית מיגון והיערכות התואמת את ההנחיות האלה. התוכנית השתנתה על פי המצב. בשטח, בשגרת החיים, עבדו אנשי הצוות, גם אלה שיש להם מחלות רקע, במאמץ מרוכז והמשיכו לטפל 24/7 בחניכי הפנימייה. בלי יציאות הביתה, בלמידה מרחוק, בהקפדה על נהלים, בקפסולות קטנות ניסו לייצר פעילות חינוכית, לתת מענה טיפולי ולשמור על שגרה מיטיבה בתנאי לחץ ואיבודאות שמשתינים שוב ושוב.

המדינה נסגרה. חל איסור על התקהלות ואיסור על יציאה אל מעבר ל-100 מטר. כל אותו זמן התקיימה ב"אהבה" בועה מסונכרנת עם חיים פעילים בהתאם לכללים. החניכים לא יצאו לביתם, ההורים היו מנועים מלהיכנס לכפר, והקשר עם המשפחות נשמר בשיחות טלפון, בשיחות וידיאו ובשיחות מקצועיות עם העו"סיות; המשפחתונים ירדו לחצר בשעות שנקבעו להם ולאזור מוגבל בלבד; הותרה פעילות רכיבה על אופניים, והילדים גמאו קילומטרים רבים במעגלים בתוך הכפר; התקיימו פעילויות פנאי, בישול בריא במשפחתונים, תחרויות מרחוק הנושאות פרסים; עודדנו יצירתיות והומור פנימי. את פנימיות היום העברנו לפעילות במבנה בית הספר כדי ליצור מרחק מחניכי הפנימייה המלאה. כך הן המשיכו לפעול ולתת מענה חינוכי וטיפולי לילדים.

המצב הציב בפנינו אתגרים רבים: האם הווי"פ חזק דיו ללמידה מרחוק של 200 חניכים? מה עושים כשחסרים מחשבים? מה התחליף לפינת העישון של המתבגרים שנמצאת מחוץ לשער? איך בונים תכנים לחניכים השונים כל כך זה מזה בגילם ובצורכיהם? האם אפשר לקיים פעילות ספורט בחצר? כיצד מגינים על אנשי צוות שנמצאים בסיכון רפואי או על חניכים שיש להם מחלות רקע? מי יכנס עם חניך לבידוד אם יהיה צורך בכך? ועוד.

הצוותים ב"אהבה", הם וילדיהם, חיים בקשר צמוד עם החניכים, וכל משפחה מוצאת את דרכה להתמודד עם המעבר לחיים מלאים בבית. אנחנו נמצאים בקו הראשון, 24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע, לאורך תקופה, ולכן היה חשוב לנו לדאוג לצוותי המשפחתונים לכל אורך הדרך. השתדלו להיענות לצרכים נקודתיים ולסייע בתגבור הדרכות, בשיחות ונטילציה ובסקיפות מלאה של התהליכים. פינקנו אותם בחלוקת עציץ ועוגות לשבת לבתים הפרטיים. מתנדבי שנת השירות עבדו גם הם מסביב לשעון במשפחתונים ובבניית פעילויות להעשרה ולהנאה. כדי לתת מענה נוסף לחניכים ולהקל על הצוותים הקבועים גויסו מתנדבי שנת שירות שעבדו כאן בעבר, וכך גדל מספר המבוגרים בכל בית.



אפריל, מאי ויוני. התקציב שניתן לנו אִפְסָר להוסיף כוח אדם חיוני ולשלם לצוות הקבוע, שעבד מסביב לשעון, על השעות הנוספות שעבד.

## מה אנחנו בוחרים לקחת איתנו הלאה, להמשך ההתמודדות?

**מערכות יחסים ותרבות מוסדית של עזרה הדדית ותמיכה.** "אהבה" פועלת לאורך כל שנות קיומה כתרבות של עבודה משותפת, שיתוף פעולה, תמיכה ומערכות יחסים טובות. ערכים אלה מובילים אותנו בצוות, עם חניכים ועם שותפים לעשייה. אנו משקיעים בכך רבות בשגרה, והדבר מוכיח עצמו גם בשעת חירום ובתנאי איזודאות מתמשכים.

**שקיפות ומתן מידע** מדויק וברור בלי להותיר מקום לשמועות וספקות בכל הרמות, מהצוות הבכיר עד לאחרון החניכים. ידע ושקיפות מייצרים תחושת שליטה, ביטחון ושייכות ומסייעים בהתמודדות. במקביל, מערכת קבלת החלטות והעברת מסרים רגועה אך חד־משמעית וברורה מאוד.

**גמישות ויצירתיות.** המערכת הזדקקה, ועודנה זקוקה, לחשיבה יצירתית, שפורצת את גבולות המוכר והבטוח, כדי למלא את החלל החסר בגלל מגבלות ההתקהלות והמרחק. אנחנו מאתגרים את עצמנו כל הזמן לחשוב ולפעול "מחוץ לקופסה", ובתוך כך ליצור תנאים בטוחים ומוכרים לחניכים הזקוקים לקביעות. כמו שבפורים התקשטה החצר ויצרה חוויה כאילו הייתה מתחת לפני המים, כך בהעדד יציאות לאטרקציות חיצוניות כמו בריכה יום, התמלא לפני כשבועיים מגרש הרכיבה של הסוסים בפינת החי בבריכת ילדים מפלסטיק, הוקם מגרש כדורעף חופים, אורגנו משחקי ים, והיה אפילו קיוסק שסיפק שתייה קרה, גלידות וארטיקים. **ברוכים הבאים ל"חוף של אהבה".**

מאונוררים – עדיין אין כניסה למשרדים, אין חיבוקים, הקפדה על שטיפת הידיים, ערפול וחיטוי הכפר מדי ערב, המסכות על הפנים הפכו להרגל בסיסי ומוטמע, כאילו היו פה מזמן. החוגים ופעילויות הפנאי חזרו, אך הם הותאמו לנהלים המשתנים והוגבלו למספר האנשים המותר. גם טקסי הקהילה השתנו. למרות הקושי והעצב על אובדן המוכר והידוע, הצלחנו לחשוב ביצירתיות "מחוץ לקופסה", ולשמור על המהות גם בלי קהל.

הגל הראשון עבר, הקייטנה השתנתה והתאימה את עצמה למציאות הנוכחית ולהגבלות, ובנתה שגרה חדשה וגמישה. ברור לכולנו שאנחנו נמצאים עדיין עמוק בתקופת הקורונה, והצורך בחשיבה יצירתית מהיום למחר, כארגון ומול החניכים, לא חלף.

כמה מהאתגרים של הגל הראשון מציבים לפנינו דילמות גם בימים אלה ומחייבים פתרונות בראייה לעתיד. אחת הדילמות המרכזיות קשורה בלמידה מרחוק: שיטת הלימוד הזאת מייצרת פערים גדולים בין תלמידים ומחייבת הצטיידות מסיבית במחשבים ניידים או ניידים. דילמה אחרת קשורה בבית ספר "אהבה" שנמצא במתחם הכפר ונותן מענה למחצית מילדי הפנימייה. אף שהילדים היו מוגנים 24 שעות ביממה, בית הספר לא הוחרג משאר בתי הספר בישראל ונסגר. לדעתנו, בשל תנאיו הייחודיים בית הספר היה יכול לתפקד בהתאם למגבלות הקורונה, ובכך היה ניתן מענה חינוכי ולימודי מותאם יותר לילדים וגם העומס על צוותי הפנימייה היה פוחת.

נציין שמשרד הרווחה, האגף לסידור חוץ־ביתי, פעל היטב בגל הראשון של הקורונה. גם הוא נאלץ להגיב ולייצר במהירות קווים מנחים לגישור בין ההנחיות המשתנות של משרד הבריאות לאופי הייחודי והמורכב של הפנימייה הטיפוליית: החל בהוצאת הנחיות ברורות, דרך הקשבה לבקשות ולהצעות שעלו מהשטח, ועד לתקצוב מיוחד בחודשים מרץ,



רוידה עיסה בדיר, עובדת סוציאלית, ראש הצוות הטיפולי

ro\_badir@walla.com

# התמודדות עם מגפת הקורונה בפנימיית "בית אלאימאן"

"בית אלאימאן" הוא פנימייה טיפולית לילדים ולנוער בסיכון בני 6-18, אם כי לאחרונה יש בה חניכים עד גיל 21. הפנימייה הוקמה בשנת 1998 באזור המרכז לילדים מהחברה הערבית, אך היא קולטת ילדים ללא אבחנה של דת ומגזר, כולל תושבי חוץ כגון אריתראים, סודנים, עיראקים, פלסטינים וחסרי מעמד, וכן ילדים מנישואים מעורבים, כגון ערבי ויהודיה או דרוזית. בפנימייה חיים בנים ובנות במגורים מופרדים.

בתקופה מורכבת זו שאנו עוברים, כשנגיף הקורונה מתפשט, אנו נמצאים בקשר עם כל הגורמים הרלוונטיים ופועלים בהתאם להנחיות משרד העבודה והרווחה ומשרד הבריאות כדי לצמצם את הסיכון להידבקות בנגיף לכלל החניכים ולצוותים בפנימייה.

התמודדות האוכלוסייה הערבית עם הקורונה עברה שינוי רציני בין השלב הראשון של המגפה לבין השלב השני. בתחילת תקופת הקורונה רוב האוכלוסייה הקפידה על מילוי אחר ההנחיות וההוראות של משרד הפנים, מתוך הבנה מלאה שמדובר במגפה חמורה. ברוב האזורים בחברה הערבית כמעט שלא היו חולים. מספרם של החולים שנוקקו לבידוד היה נמוך, בזכות העובדה שהמגיפה פרצה בסוף החורף ולא בעונת הביוליים והאטרקציות בקיץ, וכן בשל חודש הרמדאן, שבו אנשים ישבו בביתם ולא היו חתונות, מסיבות והתקהלויות.

אנחנו בפנימייה ערכנו ישיבות לצוות הטיפולי החינוכי והסברנו את המצב ואת האתגר שהוא מציב לפנינו. ביקשנו שהצוותים יתגייסו ביעילות מרבית כדי להתמודד עם המגפה וארגנו הדרכות יום יומיות בשיתוף עם אחות הפנימייה. צוות הפנימייה נרתם והביע נכונות והתחייבות לפעול בהתאם להנחיות למען החניכים והקהילה.

העבודה המאומצת והתמודדותם של הצוותים החינוכיים עם המצב גרמו לחריגה רבה מהנהלים ומהתקנות של ימי העבודה והמנוחה. רבים מאנשי הצוות עבדו משמרות כפולות רוב ימי השבוע, והיו זמן רב יותר עם החניכים מאשר בבתיהם. המצב הזה הוביל לחיזוק הקשר ביניהם ועודד את החניכים לעבור את התקופה בקלות רבה יותר.

אתגר נוסף נוצר בגלל סירובם של כמה ממפעילי החוגים לעבוד בתקופת הקורונה. הדבר חייב אותנו למצוא מחליפים זמניים או לטפח יוזמות בתוך הצוות החינוכי בפנימייה להעשרה ולהרחבה של הפעילויות, בעיקר בתחומי הספורט, האומנות והיצירה.

בכל שנה, בסיום שנת הלימודים ולפני היציאה לחופשת הקיץ נערכת בפנימייה קייטנת קיץ לחניכים. השנה הקייטנה הוארכה ונמשכה כחמישה שבועות. הבוגרים התחילו את הקייטנה כשבועיים לפני שאר החניכים משום שסיימו את תוכנית הלימודים מרחוק מוקדם יותר. בתקופה זו מיקדנו והגברנו את פעילויות הנופש והחוגים בתוך הפנימייה כפיצוי לחניכים על אייכולתם לצאת ולהיות מעורבים בקהילה. נוסף על כך הצלחנו להוציאם לבריכה יומיים בשבוע, לאחר שסיכמנו עם מפעילי הבריכה שביומיים האלה היא תהיה פתוחה רק לקבוצת החניכים שלנו.

חוסר המשמעת באוכלוסייה הרחבה בכלל, ובשלב השני ביתר שאת גם בחברה הערבית, הציב לנו אתגרים קשים. לאחר דיונים ושיחות רבות עם החניכים, בשיתוף עם הפיקוח והמטה בשירות לילד ונוער במשרד הרווחה ועם המחלקות לשירותי רווחה שמייצגות את חניכי הפנימייה, החלטנו לנקוט את הצעדים הדרסטיים האלה:

« מניעה כמעט מוחלטת של ביקורי הורים ובני משפחה והסתפקות בשיחות וידיאו זום בינם לבין ילדיהם. הרשינו לחניכים לטלפן הביתה בתדירות גבוהה יותר מבשגרה. למרות זאת, משפחות רבות לא קיבלו את העמדה שלנו והתקשו להשלים עם העובדה שאינם יכולים לפגוש את ילדיהם.

« דחיית החופשות של כל החניכים. לאחר זמן מה כולם יצאו יחד לבתיהם וחזרו יחד, ואז הוכנסו לבידוד קבוצתי. "ילדינו עם", ילדים חסרי עורף משפחתי, שאינם יוצאים לחופשה נשאר בפנימייה והיו בנפרד מהחניכים שחזרו מהחופשה, כדי למנוע אפשרות להידבקות.

« איסור פעילויות וחוגים בקהילה, מלבד אלה שבהם מיושמים נוהלי משרד הבריאות והרווחה. צעד זה גרם לריכוז מספר רב של פעילויות, חוגים והפעלות בתוך הפנימייה.

« ביטול ביקורים בבתי ספר שאינם מקפידים על היגיינה, ושיש בהם חשד לחשיפה לחולים מאומתים או למבודדים בין התלמידים או אנשי צוות בית הספר.

« הגברת מודעות וצוות ועדכונים יום-יומיים לגבי הוראות משרד הבריאות ומשרד הרווחה. העברת הנחיות אלה באופן שוטף לכלל הצוות ומעקב אחרי יישומן.

« הדרכת החניכים ופעילויות הסברה בידי העובדת הסוציאלית, האחיות והצוות החינוכי באופן שוטף.

« קיום כל הפעילויות בקפסולות, מתוך הקפדה על כללי היגיינה ושמירת מרחק בין החניכים (כולל בכניסת החניכים לחדר האוכל, לאולם הספורט ולחדרי הטיפול וההעשרה).

« הפעילויות והחלוקה לקפסולות היו לפי קבוצות גיל ומגדר. התאמת הפעילויות הייתה לפי צורכי החניכים, היות ותחומי העניין של הבנים שונים מאלה של הבנות. היה קל יותר להעסיק את קבוצות הצעירים מאשר את המתבגרים, שרצו לצאת לקהילה. השהות הממושכת בפנימייה בלי יכולת לצאת עוררה אצלם כעס כלפי המערכת, והם סירבו להבין שאלה ההנחיות הכלליות. הצוות נאלץ להתמודד עם אתגר זה.

« הכנת חדרי בידוד, עם התאמת ציוד ומצרכים למקרה שיהיה צורך לכך, הן במבנה הבנים והן במבנה הבנות.

« אחד הקשיים הגדולים ביותר שנתקלנו בהם בתחילת הקורונה היה הלמידה מרחוק באופן מקוון, בישיבה מול המסכים בדרך לא מוכרת. רוב החניכים גילו התנגדות מוחלטת או לפחות חוסר מוטיבציה ללמוד בצורה זו, ולכן נדרש הצוות, ובמיוחד מרכזת החינוך והלמידה, להשקיע אנרגיות ומאמצים רבים לשכנעם ולעודד אותם למלא את המטלות המתבקשות מבתי הספר.

אחת החוויות המלמדות על אתגרי התקופה הייתה כשחניך בן 15 יצא לחופשה אצל הוריו, תוך הפרת צו בית משפט. כשבסופו של דבר הוא חזר לפנימייה שיערנו שהוא בא מאזור מסוכן, ולאחר התייעצות עם רופא ואחות הפנימייה ובשיתוף עם הפיקוח ומחלקת הרווחה אליה שיך החניך החלטנו להכניסו לבידוד. כולנו חשנו דאגה כלפיו וקיוונו שיעבור את התקופה בצורה טובה, ללא צורך בבדיקות או בטיפול רפואי, ולשמחתנו החניך הצליח לשהות בחדר הבידוד במשך שבועיים תמימים בהתאם להנחיות. מבחינתנו היה בכך הישג משמעותי לנער בגילו, ולכל קבוצות הבוגרים והבוגרים היה המקרה הזה גורם הרתעה יעיל.

## לסיכום

כפנימייה טיפולית, אנו נמצאים עתה בעידן חדש ובמציאות חדשה. זוהי מציאות מגבילה וכואבת, ואופן התנהלותה לא היה ברור לצוות הטיפולי והחינוכי. נחשפנו למצב חדש ולא מוכר, והיו לנו חששות רבים מאי-הוודאות. לא ידענו איך בדיוק להתמודד עם המציאות מאתגרת המחייבת התגייסות של כל צוות הפנימייה: ההנהלה, הצוות הטיפולי, החינוכי והרפואי. נדרשנו להניח על השולחן את כל ההיסוסים והחששות ולהציע דרכים להתמודד איתם.

הצלחנו להשרות בפנימייה אווירה של סולידריות, שיתוף פעולה ותמיכה הדדית, וכולנו פעלנו מתוך רצון טוב ומסירות. כל העת שמרנו, ואנחנו עדיין שומרים, בקפדנות על הכללים וההנחיות, והדבר עוזר לנו לשרוד את התקופה בצורה טובה ובנזקים מזעריים. לשמחתנו לא נזקקנו לחדר הבידוד, מלבד אותו חניך שחזר מחופשה באזור שהיה בו שיעור גבוה של חולי קורונה.

תקופה זו הצטיינה בעומס רב על הצוות, שנדרש למלא את מקומם של אנשי צוות שנכנסו לבידוד או מפעילי חוגים שנעדרו. למזלנו, לא היו לנו חולים מאומתים, לא בקרב החניכים ולא בקרב אנשי הצוות, שיש להם משפחה ביולוגית נוסף על משפחתם בפנימייה.

הפנימייה היא ארגון דינמי שעובד במתכונת של משמרות 7/24, ובימים אלה אנו נדרשים להשקעה רבה יותר של כוחות והתייחסות מזו שבימים רגילים. אנו מאחלים לכולם תקופה רגועה וימים טובים יותר.





# הכפר כמשפחה בימי קורונה – רגעי שיא ואתגרים

שלומית ברנסקי,  
עוסי"ת, מנהלת תחום הטיפול,  
כפר הנוער "נווה עמיאל"  
shlomit@amiel.co.il

"צריך כפר שלם כדי לגדל ילד". פתגם אפריקאי מפורסם, שכל עובד ועובדת בכפר נוער יודעים לצטט (ובצדק). בכפר הנוער החינוכי טיפולי "נווה עמיאל" צריך צוות שלם, שכולל אנשי פנימייה, בית ספר, טיפול, אחזקה ומנהלה, בשביל "לגדל" ילד. היחס בין המבוגרים לילדים הוא כמעט אחד לאחד.

הקורונה שנכנסה לחיינו מייד עם החזרה מחופשת הפורים יצרה פיצול לשני קצוות במבנה "הכפר השלם". בקצה האחד היו צוותי הפנימייה ובני משפחתם שגרים במקום, החניכים וקהילת הכפר. זו הייתה כעין יחידה משפחתית מורחבת, שממנה אין יוצא ואין בא. בקצה השני היו אנשי צוות שנתרו "מחוץ לגדר": מורים ואנשי טיפול ואחזקה, שהפסיקו להגיע לכפר כדי לאפשר לאותה "יחידה משפחתית" סטריליות והתנהלות פתוחה.

הקורונה זימנה, ועדיין מזמנת, אתגרים רבים. אתייחס כאן לשני אתגרים שהתגלגלו לפתחנו בשני שלבים של הגל הראשון של הקורונה.



## האתגר השני – הפיצול

בקצה השני של הקורונה, לאחר חופשת הפסח, כאשר בכל הארץ שוחרר הסגר בהדרגה והחלה חזרה לשגרת חיים חדשה, עמדנו לפני אתגר מורכב נוסף – המפגש בין "הפנים" שנוצר בתוך הכפר לבין "החוץ" החל להסתמן כלא מובן מאליו. משמעות "הכפר השלם" אותגרה: מי נמצא בתוך "הכפר השלם"? האם רק מי שהיה "בפנים" או כל אנשי הצוות, גם מי שבאותו חודש וחצי היה בחוץ?

הקמפיין של משרד הבריאות לימד אותנו ש"אנשים זה דבר מסוכן". המשמעות מבחינת הכפר הייתה שהחניכים והצוות שחיו בבעה סטרילית בכפר נחשפים לסכנה כאשר הם נפגשים עם חבריהם ועם עובדים שלא היו בו בימי הסגר. הכניסה של האנשים מבחוץ אל הכפר שיבשה את השקט ורערה את העולם החדש שנוצר בכפר.

גם אנשי הצוות שחזרו מבחוץ התלבטו ותהו מה ערך עבודתם בכפר. הם חזרו ושאלו שאלות כמו "אם היה כל כך טוב בלעדינו, אולי אנחנו לא חשובים? אולי אנחנו מיותרים?"

בעוד האנשים שהיו בפנים חשו ש"זר לא יבין זאת", התחלנו לשאול את עצמנו – מיהו אותו "זר"? האם זו מחנכת הכיתה המסורה, העובדת הסוציאלית שמלווה את הנער כבר חודשים או השותף לחדר, שעד לפני כמה חודשים היו חלק בלתי נפרד מהכפר, הפכו עתה ל"זר" שלא יבין את מה שהתרחש בשבועות האחרונים? האם הקורונה פגעה בליכודות הכפר השלם ויצרה פיצול בין ה"פנים" ל"החוץ"? ומי בכלל "בפנים" ומי "בחוץ"?

בארץ השתמשו בביטוי הקשה המבחין בין "עובדים חיוניים" ל"עובדים לא-חיוניים". לא מעט נאמר על המחיר הרגשי ששילם מי שהוגדר "לא-חיוני" – האם גם אצלנו נוצר אותו מצב?

לאיש לא היה ספק שגם המורים שלא נכנסו לכפר היו חיוניים – הם עבדו לילות כימים להתאים את עצמם ואת הלמידה למציאות החדשה; איש לא פקפק שגם אנשי הטיפול שלא נכנסו לכפר היו חיוניים – גם הם עבדו סביב השעון כששמרו על קשר עם משפחות החניכים, עם החניכים שבבית ועם הצוות שבכפר בניסיון לעזור מרחוק. ואף על פי כן, עלה ספק אם נוכל לייצר שגרה חדשה אחרי הסגר.

לאחר מספר מפגשי חשיבה הבנו שהאתגר הגדול השני שעומד בפתחנו הוא הצורך לפצח את חוויית הפיצול שיצרה הקורונה ולהצליח להבנות חוויית קורונה כפריית שלמה, שכוללת את החוויות של כולם: של מי שהיה "בפנים" ושל מי שהיה חיוני "בחוץ".

התחלנו לשוחח עם החניכים על תחושותיהם כלפי הכניסה של אנשים מבחוץ ועל החוויות של אלו שהיו בחוץ. כולם שיתפו בקשיים שחוו במהלך התקופה וגם ברגעים מעוררי העוצמה. אלו ואלו למדו על חוויותיהם של האחרים. החוויה הפכה לשלמה יותר. הראייה וההבנה של "איך היה לנו בקורונה" הפכה לרחבה יותר.

ברגע שהתאפשר התכנסנו יחד כל אנשי הצוות הרחב של הכפר: אנשי החינוך, הטיפול, האחזקה והמנהלה ושיתפנו זה את זה במעגלי שיח בחוויות, בהתמודדות, באתגרים ובעוצמות שגילינו. אחד מאנשי הצוות שאל במעגל השיח את אחת העמיתות: "באמת הרגשתם לא-רצויים כשחזרתם". התשובה הייתה: "הרגשנו שאתם מפחדים מאיתנו. שאתם לא רוצים שנחזור".

ההחלטה לעצור את הכול ולהתכנס כולנו יחד לכמה שעות של שיתוף, של חשיבה ושל שיח שדרגה את חוויית המשפחה החזקה כל כך שנוצרה בשלב הראשון. עם השיבה של כולם התרחבה "חוויית המשפחה" לכלל אנשי הכפר: "בחוץ" ו"בפנים", צעירים ומבוגרים, נשים וגברים...

"צריך כפר שלם כדי לגדל ילד"



## האתגר הראשון – החיבור

הקורונה השפיעה על חיינו כבר בשלב של חזרת החניכים לכפר מחופשת הפורים. היו חניכים שבחרו שלא לחזור לכפר, אחרים חזרו מתוך הבנה שיהיה עליהם להסתגל לשגרה חדשה ושהמציאות תשתנה. עדיין לא ידענו מה יהיה השינוי ומתן השאלות שנצטרך לשאול את עצמנו בהמשך.

בשלב מוקדם מאוד, עוד לפני שהוחלט במדינה על סגר, יצרנו בכפר סגר מרצון. בפוסט שכתב עדיאל בר שלום מנהל הכפר אחרי ליל הסדר הוא תיאר את קבלת ההחלטה כך: "לפני כשלושה שבועות, כאשר הבנו את הלך הרוח, גזרנו על עצמנו בכפר סגר מלא ומחמיה. סגרנו את השערים וחדלנו לחלוטין כניסות ויציאות של חניכים וצוות, מלבד עובדים חיוניים בודדים שהתנהלו בזירות יתירה ועל פי ההנחיות... בעיני רוחנו ראינו את ליל הסדר לנגד עינינו ורצינו להגיע אליו בצורה שתאפשר בידוד משותף כתא משפחתי אחד גדול..."

משמעות ההחלטה עמוקה מאוד: משפחות שגרות בכפר, כולל בני זוג ובנות זוג שאינם עובדים בכפר, קיבלו על עצמם שלא לצאת בכלל. חניכים ואנשי צוות לא יצאו מתחומי המקום והפסיקו לבקר אלו את אלו. בתוך הכפר נוצר חיבור עמוק וחזק בין כל האנשים. תחושת המשפחתיות אשר תמיד מלווה את החיים בכפר קיבלה עוצמה מיוחדת. אכן, "יחידה משפחתית גדולה". חניכים ואנשי צוות כאחד תיארו את התקופה הזאת כמשמעותית ביותר שהייתה להם בכפר, והיו שחשו שזאת אפילו התקופה המשמעותית ביותר בחייהם. כולם נרתמו לחיים המשותפים החדשים: חיים ללא מורים, ללא אנשי אחזקה, ללא אנשי טיפול, ללא אנשי מטבח. נוצרה שגרת חיים אינטנסיבית ומלאה בפעילויות ספורט, יצירה ובליו, וכן בבישול משותף ובאחזקת הכפר. גולת הכותרת הייתה הכנה משותפת לקראת ליל הסדר, כולל הבישול של כל ארוחות החג. בליל הסדר חגגו במשותף כל חברי הקהילה, שמנתה כ-80 אנשים. קשה לתאר במילים או בתמונות את עוצמות התקופה. מעולם לא הרגישו כאן כל כך את המשמעות של מה שאנחנו כל הזמן מנסים ליצור: חוויה של משפחה. הקורונה, אשר הכניסה כל משפחה גרעינית לתוך ביתה בניתוק כמעט מוחלט מאחרים, יצרה כאן יחידה משפחתית גדולה ועוצמתית.

הצוות והחניכים, שהיו בכפר כחודש וחצי בלי לצאת ממנו, צלחו בגבורה את האתגר הראשון של יצירת יחידה מחוברת ועצמאית, שמתפקדת באופן מופלא כבעה שוקקת חיים בתוך מציאות של חוסר ודאות מוחלט. אנשי הצל"ח של הכפר קיבלו החלטות אמיצות בתוך כאוס גדול.

גפן מנור,  
מנהלת הוסטל "נאות אביב", עמותת "אותות"  
gefef.manor@gmail.com

# לחבר מחדש את הטלאים

## התנדבות בימי קורונה בהוסטל "נאות אביב"



### הסגר

בתקופת הגל הראשון של מגפת הקורונה חל סגר כללי שנמשך כחודש וחצי. לסגר היו השלכות רבות, שעוררו תחושות של חוסר אונים ופחד גדול. אחת הפונקציות החשובות והרגישות ביותר שנפגעו בהוסטל "נאות אביב" בגלל הסגר היא פעילות המתנדבות והמתנדבים. עם סגירת גבולות ההוסטל לאנשים מבחוץ נדהמו לגלות איזה חלל נוצר ללא נוכחותם ופועלם של המתנדבים. הקושי העיקרי נבע מקטיעת הקשרים והיחסים שנוצרו בינם לבין הנערות והצוות. כולנו חשנו שנלקחו מאיתנו "טלאים" חשובים ומשמעותיים מה"שמיכה" המייצרת תחושת ביטחון ובית בהוסטל. לאחר ההלם הראשוני החלטנו להתחיל לאחות את הקרעים ולרקום מחדש את הקשרים המיוחדים האלה, מתוך התחשבות במגבלות הסגר. במאמר זה אתאר כיצד עמדנו במשימה והצלחנו ליצור עם המתנדבים והמתנדבות קשרים חזקים כל כך שהיה אפשר לחוש בעוצמתם על אף הריחוק הפיזי בינינו.

### ההתנדבות ב"נאות אביב" - "שמיכת הטלאים"

המפגש עם המתנדבות והמתנדבים בהוסטל הוא אחד ממוקדי ההתערבות המרכזיים של שילוב הנערות בקהילה. לשילוב בקהילה יש ערך רב בתהליך הטיפול של הנערות. בדרך זו אפשר להכשיר אותן לתפקוד בחברה בתחומים של רכישת מיומנויות, שיקום תפיסה עצמית, תפיסת מסוגלות ורישות חברתית. באמצעות השילוב בקהילה הנערות חוות תחושת שייכות, נחשפות למגוון רחב של אפשרויות שהיו חסומות בפניהן קודם לכן ולומדות לבחור מתוך המגוון שלפניהן.

ל"נאות אביב" יש מעגל רחב של מתנדבות ומתנדבים, שקיבל את כינויו "החברים של נאות אביב". כיום פועלים בהוסטל כחמישים מתנדבים שנבחרו בקפידה. רובם מתמידים כבר שנים אחדות, והוותיקים שבהם מגיעים בקביעות זה שבע עשרה שנים! המתנדבות והמתנדבים מייצגים לנערות דמויות של מבוגרים מיטיבים המעניקים להן חוויה מתקנת וגשר אל עולם המבוגרים, דמויות תומכות ומודל לחיקוי. "החברים של נאות אביב" מסייעים לנערות ליצור מציאות עשירה יותר ובונים איתן נרטיב חדש ומגוון.

### "היא חיברה שמיכת טלאים,

(היא מביאה סל תפירה גדול והן מביטות בטלאי הארג החלקים והבהירים  
"זאתי הדוגמה של בקתת עץ. יפה, לא?  
הייתי רוצה לדעת האם היא התכוונה להטליא את זה או לקשור את זה."  
גברת היל וגברת פיטרס מתוך המחזה "זוטות"?)

### הקדמה

"נאות אביב" הוא הוסטל לנערות במצבי מצוקה המשתייך לרשת המענים של "רשות חסות הנוער" ומופעל על ידי עמותת "אותות". ההוסטל הוא מסגרת פנימייתית משלבת בקהילה לנערות אשר הוצאו מביתן מתוקף צו בית המשפט לנוער. צוות ההוסטל מספק מענה חינוכי טיפולי ארוך טווח לנערות בנות 13-18 במסגרת חמה וביתית. הנערות המגיעות להוסטל מתמודדות עם מצבי חיים קשים לאחר שעברו פגיעות או הזנחה במהלך התפתחותן. ההוסטל פועל להסיר חסמים ולצייד את החניכות בכלים להשתלבות בחברה, מתוך אמונה בכוחן, ברצונן וביכולתן לבחור בדרך חיים נורמטיבית, מפרה ומספקת. בהוסטל מושם דגש על שיקום יחסי האמון בין הנערות לעולם המבוגרים שממנו נפגעו בעברן.

בשנות ה-70, בעיצומו של הגל השני של הפמיניזם, התייחסו תיאורטיקניות ואומניות אל מלאכות היד, כמו רקמה, תפירה והטלאה, כאל מטאפורה לרקמה נשית גדולה הנארגת ונשזרת לכדי אחווה והעצמה נשית. הטלאה ויצירת קשר הן מלאכות שהצוות ב"נאות אביב" עמל עליהן רבות כדי ליצור לנערות תחושה וחוויה של בית ולהפוך את המבנה הפיזי מ-house ל-home. האחווה האנושית שנקמת בעזרת "שמיכת הטלאים" בהוסטל היא מלאכת יד עדינה, ו"שזירת הטלאים" יחד מורכבת מעבודת צוות מאומצת.

1 תודה לליאור אמיתי על עזרתה בתהליך הכתיבה.

2 המחזה "זוטות" מאת המחזאית והסופרת האמריקנית סוזן גלוספל הוא דרמה ריאליסטית, שמהווה הזדמנות ליצירת שפה נשית אלטרנטיבית. שמיכת הטלאים (שנשארה במטבח) היא עדות לחיים אחרים, ויש לה משמעות למלאכתן של נשים בקייטו ובעיסור הבית.



עם חידוש הקשרים החלו מתנדבות ומתנדבים לפנק אותנו ב"רכבת אווירית" של אוכל, ירקות, עוגות, טייק אווי ממסעדות... כל מה שמנחם! הם גם הציעו להעביר לידינו תרומות שהשיגו. כמעט בכל יום הגיע מישהו, דפק בדלת והביא הפתעות. העזרה לא פסקה, והתבטאה גם בתחומים חשובים של בריאות: מתנדבות הפעילו קשרים והצליחו להשיג תורים לרופאים, תרופות, ואף בדיקת קורונה לנערה שחזרה מבריחה. המתנדבים גם השיגו לנו אלכוהול ומסכות כשהיה מחסור כללי. והנה דוגמה לעזרה מיוחדת: יש בהוסטל נערות שבני משפחתן אינם דוברים עברית, ומשפחה אחת שמתקשרת בשפת הסימנים. כשהופעלו שיחות זום לא רצינו להציב את הנערות בעמדה של מתורגמניות, ולכן המתנדבות השיגו לנו מתורגמניות בהתנדבות.

בעבודה היום-יומית אנו עוסקות רבות בחשיפת הנערות לתכנים רבים ומגוונים. פיתוח תרבות הפנאי בהוסטל נשזרת כחוט השני בכל המרחבים, וגם היא נעשית לא מעט, ואולי בעיקר, בעזרת המתנדבים הרבים שלנו. בתקופת הקורונה הם הציעו לנו סדנאות ושיעורי ספורט בזום, הביאו שולחן פינג'פונג, משחקי קופסה חדשים ופעילויות יצירה מושקעות (כמו ציור על כלי פורצלן). הם חיפשו דרכים לתמוך בנו, התעניינו בשלום הנערות והצוות ושאלו מה אנו צריכות. הרגשנו עטופות, ידענו שאנחנו לא לבד. היינו מוקפות דמויות מיטובות. החוויה הייתה של הכלה ושל רשת ביטחון קהילתית חזקה – גם אם הקשר היה מרוחק ובלי מגע, הוא הורגש.

העזרה נמשכה גם סביב חג הפסח. התחושות בהוסטל היו קשות משום שהנערות לא יכלו לצאת לבתיהן. שאלנו את הנערות מה הן רוצות בארוחת החג, וקהילת המתנדבים הגשימה את משאלותיהן (מרוחק): הן דאגו להכין מאכלים שהנערות ביקשו (הדג הספציפי או העוף כמו שהן אוהבות בבית), מתנדבת אחת קנתה קישוטים, ואחרת קנתה לכל נערה חולצה לבנה חגיגית. "החברים של נאות אביב" אף הפיקו סרטון, שבו הם צילמו את עצמם שולחים מילות ברכה ועידוד לנערות, מביעים את געגועיהם אליהן ואת הרצון לקשר. הסרטון הוקרן בחגיגות בליל הסדר. בתגובה שלחו הנערות למתנדבים סרט הודיה, שבו הראו את השימוש בתרומות שהוענקו להוסטל ואת ההנאה שהפיקו מהמתנות האלה.

אחד הרגעים המרגשים בחג הפסח היה כשסגנית המפקד של תחנת גלילות הגיעה להוסטל עם שוטרים על אופנועים ובניידות משטרה: השוטרים כרוז ברמקול מסר לנערות: "משטרת ישראל עושה הכול לאפשר לכן לצאת הביתה מהר ככל האפשר כדי שתוכלו לפגוש את משפחותיכן", ואחר כך יצאו השוטרים מהרכבים והצדיעו לנערות. מחווה זו התאפשרה בזכות קשר מיוחד שנרקם עם מספר קצינות משטרה שהתנדבו בהוסטל לפני שנים אחדות.

כשהותר להתרחק מעל 100 מטר מהבית יצא הצוות עם הנערות לסיבוב ברכב למפגש מרוחק עם המתנדבים. הנערות היו ממש מאושרות לראות שוב את המתנדבים והמתנדבות האהובים עליהם. עכשיו היו גם מתנדבות שהגיעו במיוחד כדי לצאת עם נערות להליכה.

### סיכום

במשך תקופת הסגר שקדה אחת הנערות על הכנת צמיד לכל מתנדב ומתנדבת. היא קשרה ופרמה והתאימה לכל אחת ואחד צבעים ייחודיים. אותה נערה שיקפה לנו באופן סמלי את הקשר המיוחד בין קהילת המתנדבים לבין הנערות, קשר שאי אפשר לפרקו בקלות, והוא עדיין נוכח גם אם עליו ללבוש צורות אחרות.

מלאכה זו של עבודה עם מתנדבות ומתנדבים ב"נאות אביב" אינה פשוטה. לא פעם יש לחבר בין החלקים, לפרום ולחבר מחדש, אך בתקופת הקורונה, ובמיוחד במגבלות הסגר, הורגשו עוצמות הקשרים הקיימים למרות הצורך ללמוד לחבר מחדש את "שמיכת הטלאים".

התנדבותם מאפשרת לשבור דיכוטומיות מגדריות מסורתיות הרווחות בקרב נערות ונשים בחברה הישראלית, ולפתח מעגלים חברתיים נוספים תוך פיתוח שפה ייחודית. כך הם נשזרים ב"שמיכת הטלאים" כמשאב משמעותי. המודלינג והנגיעה האישית של כל אחת ואחד מהמתנדבים מאפשרים "תפירת חליפה אישית" מדויקת לכל נערה על פי מידותיה וצרכיה. "חליפה" זו נתפרת ברגישות מגדרית, מתוך הבנה פמיניסטית ומחויבות לטווח ארוך. הנערות לומדות ליצור קשרים חדשים, שיהיו רשת תמיכה בתחומי תעסוקה, השכלה, וחברה גם בעתיד, בחייהן הבוגרים.

בשעות היום מגיעים מתנדבי הבישול. כל אחת ואחד מהם מתנדב ליום קבוע בשבוע, שבו הוא אחראי לבישול ארוחת צהרים חמה וטרייה. הפעילות הזאת ממלאת את ההוסטל בניחוחות של סגנון הבישול הייחודי לכל מתנדב ומתנדבת, ובין הסיורים, קרשי החיתוך וטיגון השניצלים הם מנהלים שיחות עם הנערות ויוצרים עימן קשר. דרך האוכל מוענק לנערות טיפול אוהב ומסור (caring), שהן זקוקות לו כל כך.

בשעות אחר הצהריים מגיעים מתנדבי הערב. תרומתם אינה מתבטאת רק במתן עזרה לצוות, בהיותם עוד עין שומרת, אלא גם ביצירת קשרים בעלי משמעות עם הנערות. הם יוצאים עימן להתאוורר מחוץ להוסטל לשיחות על כוס קפה, לבלויים משותפים וליווי בסידורים אישיים, כמו הליכה לרופא או לבית חולים והתייצבות בלשכת הגיוס. יש נערות שנוח להן יותר לשתף את המתנדבות והמתנדבים בסודות או להתייעץ איתם בנושאים אינטימיים מלפנות לצוות הפנימייה, ולפעמים הן זקוקות להם כאוויר לנשימה.

"החברים של נאות אביב" מסייעים לנו גם בדרכים אחרות – מעזרה בסיפוק הצרכים הבסיסיים כמו ציוד, תרומות של אוכל או ביגוד, עד לעזרה במילוי צרכים כמו בילוי יומי כף, ויש מהם שגם מגיעים לחגוג עם ההוסטל הגים ואירועים משמעותיים.

### התנדבות בימי הקורונה – איך לחבר "טלאים" מחדש

משנסגרו שערי ההוסטל למבקרים בשל הסגר והחשש מהדבקה ניסינו לעבוד בלי המתנדבות והמתנדבים, המשאב שאנו רגילות אליו כל כך מהר מאוד למדנו שזה בלתי אפשרי. תחושת המחסור הייתה גדולה מאוד, ולאט לאט התגבשה ההבנה שעלינו למצוא דרך לגייס את המשאב הזה חזרה. האתגר היה מורכב, משום שהקשרים איתם מבוססים על קרבה, חיבורים ומגע יום-יומי, כפי שציינתי בהרחבה לעיל, ואילו הקורונה גזרה על ריחוק חברתי. עם זאת, מטרתנו הייתה ברורה – לחבר את "שמיכת הטלאים" מחדש במגבלות המציאות החדשה.

מהתחלת הסגר שמרה רכזת המתנדבים בהוסטל על הקשר עם המתנדבות והמתנדבים, התעניינה בשלומם ועדכנה אותם במתרחש בין כותלי ההוסטל. הבנו כי גם להם היה קשה מאוד להיות רחוקים מהנערות. הצעד הבא היה לצוות לכל מתנדב ומתנדבת נערה או שתיים שישמרו איתם על קשר טלפוני. הקול הרענן בטלפון הרגיע מאוד את נערות ושימש להן עוד מקור תמיכה.

ד"ר רותם בית אריה, פסיכולוגית ראשית  
rv250484@gmail.com

נורית מפאוקר, רכזת חינוך

# "בית אפל"

## אי של ודאות מתוך הכאוס

פנימיית "בית אפל" היא אחת מפנימיית רשת "משען". כיום שוהים בה 85 חניכים בני 7-18 במצבי סיכון, שהוצאו מביתם מסיבות שונות, כגון הזנחה, אלימות, פגיעות מיניות והעדר עורך משפחתי. הילדים המגיעים לפנימייה עמוסים במטענים ובחוויות טראומטיות ובקשיים רגשיים והתנהגותיים מגוונים.

מגפת הקורונה הציבה אותנו מול חוסר וודאות בלתי נסבל וערבה את צבעי היסוד המוכרים לנו. מצבעי יסוד ברורים, המסודרים בהרמוניה יחסית, הביאה הקורונה אי בהירות שאינה מאפשרת להבחין בגוונים. ערבוב זה יצר בהלה המונית בכל העולם ותחושה של כאוס. ילדים במצבי סיכון, המוצאים מהבית למסגרת פנימייתית, חווים כאוס עוד משחר ילדותם בשל בית לא מאורגן, אם מזניחה, אם שנטש. לעיתים קרובות הילדים חווים פגיעה בחוויות הבית הראשוניות ולא מקבלים את הטיפול הייחודי, המותאם והמתחשב בצרכיהם הנדרש להם כתינוקות וכפעוטות. הם גדלים עם חסר ושבר, ועולמם הרגשי אינו מתפתח למרחב גדול, יצירתי ומווּסֵת. בתהליך הטיפול יש להחזירם תחילה לסביבה רחמית ולבנות עולם המותאם להם, וכך להניח להם מחדש את היסודות לבריאות נפשית עד שיהיו בשלים להתמודד עם צבעי המציאות החיצונית (ויניקוט, 1957).

הילדים מוצאים אפוא מביתם ומשולבים במסגרת פנימייתית טיפולית כדי לבנות את עולמם הפנימי. לעיתים קרובות יש התנגשות בין דרישות המציאות המצופות מילדים שאינם תינוקות לבין צרכיהם הפנימיים, הנפשיים. המשימה המוטלת על הצוות היא לשמור על האיזון העדין בין ערסול הילדים ויצירת חוויות בית ראשוניות לבין כניסה לתהליך מהיר של חיברות ושל חיבור למציאות החיצונית. משימה זו מורכבת ביותר, ולעיתים אף בלתי אפשרית. חוקי החברה הם דורשניים, מלאים בגבולות ומצמצמים את היכולת ליצירתיות ולהקשבה לצרכיהם הפנימיים של הילדים. נוסף על כך, למען מימוש משימה זו נדרשת מוכוונות ומיומנות רבה מצד הצוות, אך הצוות מצליח להגשימן רק בחלקיות בשל תלאות היום-יום הרגשיות והמעשיות.





ברמה הצוותית-קבוצתית הושם בתקופה זו דגש על מילוי הצרכים הראשוניים של הצוות. הייתה הקפדה על מזון, שתייה ומנוחה מספקים, והושקעו משאבים להרגעת חרדות המדריכים מהטיפול בילדים כאשר מגפה משתוללת. להרגעת החרדה השתדלנו לתת מידע לצוות ולצקת משמעות למשימה שעומדת לפניהם. צעדים אלה הפיגו את החששות ויצרו תחושה של ודאות, ביטחון, שליחות ומוטיבציה. בהמשך נבנה כל תפקיד על פי אמות המידה וכוחותיו של כל איש צוות. בכל סוף יום נערכה שיחה מסכמת וחשיבה משותפת, שבה עלו צרכי המדריכים והחניכים. כמו שתואר במקרה של סיוון, ראיית צורכיהם של המדריכים וסיפוקם פינו מקום בליבם להתבונן בצורכי הילדים ולהתכוון אליהם.

ויניקוט (1957) אומר כי כדי שהדמות המשמעותית בחיי ילד תהיה מסוגלת למלא את צרכיו, על צרכיה שלה להיות ממולאים. הבנה זו מובילה את העבודה עם צוות המדריכים לא רק בתקופת הקורונה, אולם בשל גורמים כגון מחסור בכוח אדם, משימות יום-יומיות מרובות ועומס רגשי ומעשי על הצוות נדחקים לעיתים קרובות צורכי הצוות הצידה ואינם מסופקים במלואם. תקופת הקורונה, שחיבה חשיבה מחודשת, הייתה הזדמנות לכייל מחדש את עבודת המערכת ולשים דגש על צרכי המדריכים וטיפוחם. היא פתחה פתח לחשיבה יצירתית, גמישה ומותאמת למדריכים, הן כצוות והן באופן פרטני.

### גמישות בזמן ובמקום

**דוגמה:** מיכאל, ילד יתום בן 12, סובל מהיפראקטיביות ומחרדות. הוא התקשה להירדם, ולעיתים הסתובב בלילות במרחב הפנימייה. ניסיונות להכניסו למצב של שינה על פי חוקי הפנימייה עלו בתוהו. באחד הלילות בתקופת הקורונה הגיע מיכאל לשוחח עם מדריך הלילה. כיוון שבימי הקורונה המדריך לא חשש לערנותו של מיכאל ביום המוחרת, הוא התפנה הפעם להתבוננות בצרכיו של מיכאל. המדריך היה פתוח למצוקתו של מיכאל ולצורך שלו בחיבוק ובחיבה אישית. הוא אפשר למיכאל לשכב על הספה שליידו באותו לילה וגם בלילות הבאים. אט-אט מיכאל לא היה זקוק לנוכחות הפיזית של המדריך לידו – נוכחות המדריך הופנמה, והוא הצליח לישון בבטחה.

חיי הפנימייה טומנים בחובם מחויבות רבה לזמן ולמקום. שמירה על הזמן והמקום חשובים לתפקוד הילד ויוצרים מסגרת טיפולית מאורגנת. המדריכים עומדים לפני המשימה המורכבת ליצור מסגרת המותאמת לילדים בתוך המסגרת היום-יומית הקיימת. לעיתים נתפסות דרישות הזמן והמקום כמטרה, וכך המסגרת נעשית מוקד משמעותי ואינה מכוננת לצורכי הילד. בתקופת הקורונה יכולנו להתאים את הזמן והמקום התוך-פנימייתיים לצורכי הילדים בפתיחות ובגמישות.

### הכרת המדריך בעובדה שהוא מושא להשלכות

**דוגמה:** נועה, בת 15, באה מבית שאלימות פיזית ודיבור בצעקות וקללות היו בו אירועים שבשגרה. לעיתים קרובות החוויה הפנימית של נועה היא שלא רואים אותה בפנימייה, והיא נוהגת לצעוק ולקלל. בעבר, כאשר הצוות נפגע מהתנהגותה כלפיו, היו ניסיונות להכניס אותה למסגרת ולטפל בה

בתקופת הקורונה נוצר מצב ייחודי שכלל בתוכו חוסר ודאות, חרדת מוות ושבירת חוקים. מצב זה, בד בבד עם הצורך לטפל בחניכי הפנימייה, עורר בהלה בקרב הצוות הבכיר בפנימייה ותחושה של קיפאון ואובדן שליטה. היה נדמה כי המשימה של יצירת חוויה ראשונית המותאמת לכל ילד נעשתה מסובכת אף יותר משהייתה ביום-יום המוכר. תחושת חוסר השליטה גם חסמה את היכולת לחשוב (ביון, 1967), והדבר הזין את החרדה עוד יותר והעמיק את תחושת חוסר האונים. מתוך הבנה זו עלה צורך אפרוריו להשיב לצוות הפנימייה את חוויית השליטה ולהרגיע את החרדה.

לביסוס חוויית השליטה של הצוות נבנה מערך של סדר יום בפנימייה המותאם לתקופת הקורונה ומוכוון לצורכי הילדים. המערך כלל עוגנים ברורים במהלך היום והקפדה על עבודה בשעות שגרתיות ותואמות צורך. נוסף על כך נקבעו ישיבות צוות מאורגנות בפורום רחב יותר מהרגיל ובתדירות גבוהה יותר. בישיבות האלה סופק המידע המדויק ביותר שהיה בידינו והתאפשרו פעולות הפגה וסיעור מוחות המותאם לחוץ התקופה.

בתהליך החזרת תחושת השליטה נרגעה מעט חוויית החרדה של הצוות ונוצר מרחב לחשיבה ולהקשבה עצמית. אחת התוצאות של היכולת לחשיבה יצירתית ופתוחה הייתה הארה שנקרתה על דרכנו הזדמנות פז לייצר אי של כוחות ושל ביטחון. הבנו שדווקא מתוך הכאוס אפשר ליצור רחם לכל ילד ולהחזיר אותו לצרכיו הראשוניים. איסור היציאה לבית ספר, לחוגים ולחופשות בבית וההגבלה להישאר במתחם הפנימייה בלבד הכשירו את הקרקע ליצירת בועה המותאמת לכל ילדה וילד בלי להתחשב בחוקים החיצוניים. ההתעלמות מחוקי הזמן והמקום המקובלים מחוץ לפנימייה אפשרו לנו ליצור אי של ודאות ושל התבוננות מדויקת ומכווננת. בתוך האי הזה הודגשו תמות יסוד הכרוכות בחיי פנימייה ובטיפול בילדים שהוצאו מביטחון. בשל מורכבותן של תמות אלה אנו חוטאים לעיתים קרובות באימימושו, ותקופת הקורונה הייתה כר לביסוסן ולשימורן בעתיד. להלן התמות שהתרכזו בהן:

### השקעה באיש הצוות כדמות מטפלת ראשונית (CARE GIVER)

**דוגמה:** סיוון היא מדריכה אנרגטית, מוכשרת ומסורה להפליא, העובדת שנים מספר בפנימייה. בתחילת תקופת הקורונה הבחינה עו"סית הקבוצה של סיוון כי היא עייפה, חסרת אנרגיות ומשתפת פעולה עם הצוות באופן חלקי בלבד. השיח עם סיוון היה נוקשה, והיא הקפידה הקפדת יתר על הרגיל היום-יום באופן שלא תאם את רוח התקופה. בשיחה עם העו"סית סיוון שיתפה כי היא חוששת מאוד לעבוד עם ילדים בפנימייה בתקופת הקורונה, היא חשה עייפה, אינה מבינה את דרישות העבודה ועבודתה אינה מספקת אותה. לאחר שיחה זו יצאה סיוון לימי חופשה אחדים למרות העומס המערכתי הרב. בשובה לפנימייה התקיימה איתה שיחה על חשיבותה ועל מקומה בחיי הילדים דווקא בתקופה מורכבת זו, שבה נוכחות הוריהם פחותה אף יותר מתמיד. מדי כמה ימים נערכה איתה שיחה אישית על שלומה ועל תחושותיה בעבודה. אט-אט נבנתה תחושת הביטחון של סיוון – היא החלה לחוש שעבודתה היא שליחות, והרגישה מגויסת למשימת הטיפול בילדים חרף הסיכון האישי הכרוך בה בימים אלה. משמולאו צרכיה היא החלה להתייחס לעבודה בגמישות והצליחה לראות את צורכי השעה בעבודה עם הילדים. מעבר לכך, היא התפנתה לעסוק בחלקים בעבודה הקרובים לליבה אשר שגרת היום-יום לא אפשרה להתפנות אליהם, כגון בישול. העיסוק בבישול עם הילדים נתן מענה נוסף לצרכיה האישיים בעבודה וסיפק מענה פיסי ורגשי לילדים.



באופן משמעותי התנהגותי. באחד מימי השישי, טרם כניסת השבת, נשנתה התנהגותה המוכרת של נועה. היא צעקה, קיללה, זרקה חפצים, ואף ארזה את חפציה באיום שהיא בורחת. הצוות הבין שנועה משליכה עליהם את כאביה ותסכוליה מביתה המוכר, ושהיא זקוקה לאובייקט מיטיב, שלא ייהרס מדחפיה (ויניקוט, 1956). על ידי הבנה זו היה אפשר להתכוונן אליה ולשוחח איתה שלא מתוך פגיעות וחוויות הרס. בערב שבת זה חלה אטיאט רגיעה. נועה התקלחה, התארגנה, סידרה שוב את חפציה והצטרפה לקבלת השבת.

הכרת המדריך שהוא כר להשלכות מצד הילדים היא משימה מרכזית, ואולי המורכבת ביותר בחיי הילד והמדריך בפנימייה. על המדריך לקבל את ההשלכות מצד הילד, ליצור עיבוד ולהחזיר לילד את המידע המעובד. עומס היום-יום בימי שגרה מקשה על המדריכים להפנות משאבי קשב ונפש מספקים כדי לתפוס את רגע ההשלכה וליצור עם הילד העומד מולם עיבוד מחדש לחוויה. בתקופת הקורונה, שבה ניתנו משאבים מוגברים לצוות המדריכים, התפנו המדריכים לעסוק בחיי הרגש והנפש של הילדים, ובכך נוצר מרחב להכרה בהשלכות ולעבודת עומק עם החניכים.

### יצירת חוויות מתקנת

**דוגמה:** שירה, בת 15, היא ילדה סגורה הסובלת מדיכאון. שירה הגיעה מביתה לסגר הקורונה לאחר מריבה עם בן זוגה של אמה. אמה לא הגנה עליה במריבה זו, ואף לא התקשרה בימים שלאחר חזרתה של שירה לפנימייה. התנהגותה של שירה הדאיגה את הצוות, כי היא הייתה מכונסת ושכבה שעות רבות במיטה. אנשי הצוות הבחינו בצורך של שירה בחוויה מתקנת לזו שחוותה בקשר עם אמה, ועשו מאמצים רבים ליצור למענה חוויה מחדשת של אכפתיות, הקשבה והתעניינות. עם זאת, היה חשוב להציב לה גבולות ולהחזיר אותה לתפקוד מתוך צרכיה שלה ולא מתוך חוקי הפנימייה. אטיאט שירה קמה מהמיטה, שמעה מוסיקה, שוחחה עם הצוות וחל שיפור מהותי בתפקודה הכללי.

חלק מהותי מתפקיד המדריך הוא לספק חוויות מתקנות שיגדלו את הילד מתוך זיכרונות חיוביים ומצמיחים. תפקיד זה מתרחש מעצם שהותו של הילד בפנימייה כמרחב בטוח ומוגן המספק את צרכי הילדים. עם זאת, ילדים שהם בעלי פגיעות ראשוניות זקוקים לטיפול שהוא מעבר לבית מוגן. הם זקוקים לחוויות מתקנות של הורות והכלה, החל בהשכמתם בבוקר וכלה בטיפול הרגשי המעמיק בהם. בתקופת הקורונה נוצרה ההזדמנות ליצור חשיבה מחדשת על החוויות ש כל ילד בפנימייה זקוק להן מתוך פתיחות וגמישות לטיפולו האישי.

### סוף דבר

מגפת הקורונה הביאה עימה כאוס רב וערבוב של צבעי היסוד המוכרים לנו כל כך. באזורים נפשיים וסביבתיים, שבהם היה הכאוס קיים עוד טרם הקורונה, נקרתה בדרכנו הזדמנות לשחרור ולבנייה מחדשת, ללא צמצום לצבעי היסוד אדום, כחול וצהוב. דווקא מתוך אי-הסדר החיצוני ובזכותו היה אפשר לבסס ארגון מחדש של החוויות התוך-פנימייתיות של הצוות, ובהמשך גם של הילדים. היה אפשר ליצור גוונים חדשים של רוח, טרוקזי וסגול לכל ילדה וילד ולראות בהם עולם ומלואו.

### מקורות:

ביון, ר' (1967). **במחשבה שניה**. תל-אביב: תולעת ספרים.

ויניקוט, ד' (1956). **עצמי אמיתי, עצמי כוזב**. תל-אביב: עם עובד.

ויניקוט, ד' (1957). **הילד, משפחתו וסביבתו**. תל אביב: ספריית הפועלים.

אורית שרביט,  
עובדת סוציאלית, מטפלת קוגניטיבית התנהגותית  
orits513@gmail.com

# ימי אתגר – הקורונה – דרכי התמודדות עם הקשיים

אירועים היסטוריים, כגון המהפכה התעשייתית, מלחמות העולם או הצהרת בלפור, השפיעו על חברות, עמים ותרבויות. על אלה יצטרף עתה פרק נוסף: "ימי אתגר הקורונה". אני מעדיפה להגדיר את התקופה כך ולא "ימי מגפת הקורונה", כי מילים משפיעות על המציאות שאנו חווים ולכן מוטב לא לנקוט מילים שמגבירות לחץ.

בתחילה שמעתי על הקורונה בחדשות, והבנתי שאי שם באחד המחוזות בסין יש צרה של נגיף מדבק שגורם לפגיעה במערכת הנשימה ובמקרים הקשים אף גורם למוות. בדמיוני הפרוע ביותר לא צפיתי את מה שהתרחש בכל העולם כעבור כחודשיים וחצי. לא דמיינתי שגבולות ייסגרו, שאנשים יחיו בהסגר או בבידוד, שיימנע מאיתנו להגיע לארוחה משפחתית, שמגע אנושי יהפוך לאיום. לא חשבתי שבקרוב החיים ישתנו ונהיה כלול מכוונים להתכנסות פנימה ולהישרדות, שההגנה על חיינו ועל בריאות יקירינו תעסיק את מחשבתנו ללא הרף. המשבר העולמי הזה מפגיש אותנו עם הפגיעות המשותפת לכל בני האנוש באשר הם.

"הלחץ הוא בן לווייה של חיי היום יום. ראשיתו בהתעוררות קלה של אי נחת' ושיאו בערעור של שיווי המשקל ובסכנת התמוטטות. אילו יכלנו לתכנן תוכנה אידיאלית למיצוי העונג וההנאה מהחיים, ספק אם היו נכללים בה מצבי לחץ ומשברים. לא היה צריך להתייגר בייסורי הפרידה והאובדן, להיפגע מאלימות, למות בטרם עת. אולם מטיבים של חיינו שהם עתירי שינויים, רצויים או כפויים, פתאומיים או צפויים" (איזון עדין, עמ' 12).

ימי הקורונה הם גורם לחץ מתמשך. אי-הוודאות בקשר למשכם ולתוצאותיהם אף מעצימים את מידת הלחץ שהאנשים חווים. ימים אלה הביאו להפרת האיזון של פרטים, משפחות, חברות ומדינות. השינויים המרחבים שעומם אנו מתמודדים כיום הם מצבי לחץ משום שהם כרוכים באובדנים בריאותיים גופניים, רגשיים ונפשיים, כלכליים, תעסוקתיים וחברתיים ובשינוי של שגרת החיים. השינויים הרבים מחייבים אותנו להתארגנות מחדש בדפוסים מותאמים למצב שנוצר.





## איך לשפר את יכולת ההתמודדות של הפרט ולהחזיר לו את השליטה לנוכח המצב?

### א. הפחתת החשיפה למידע

הפחיתו את החשיפה מכל סוג לסיקורים ולמידע שמגבירים חרדה ומחלישים את הגוף המותש ואינם מקדמים התמודדות יעילה. הסתמכו על מידע שמגיע ממקור מהימן ומקצועי כדי להתעדכן בכל הנוגע לנגיף ולמניעת סיכויי הידבקות והדבקה. הקפידו למלא אחר ההנחיות והישמעו להוראות המקור המהימן – כך תגבירו את תחושת השליטה והמסוגלות האישית ותפחיתו חרדה.

### ב. נשימה מודעת

שליטה בנשימה היא שיטה יעילה להפחתת חרדה. הנשימה היא פעולה אוטונומית, אך באמצעות החלטה מודעת לנשום אנחנו יכולים להרגיע את המערכת הגופנית וליהנות מהקלה מיידית.

באמצעות נשימה סרעפתית אפשר לעצור פאניקה לפני הופעתה. נשימה סרעפתית משנה את קצב הנשימה, וכך היא מאיטה את העוררות של מערכת העצבים הסימפטטית וממריצה את הפעילות במערכת העצבים הפרה-סימפטטית שתפקידה להרגיע את העוררות הגופנית.

### הנחיה לנשימה סרעפתית

« מומלץ להקדיש בכל יום זמן קבוע לתרגול של נשימה סרעפתית מודעת. תרגול יום-יומי יאמן אותנו בנשימה זו.  
 « בתחילה התרגול ייעשה על ידי מנחה (מבוגר למבוגר או מבוגר לילד). עם הזמן יכול כל אדם להרגיע את עצמו באותה השיטה.  
 « בתחילה כדאי לתרגל את הנשימה הסרעפתית בשכיבה על הגב או בעמידה. בהמשך אפשר לתרגל בכל מקום ובכל עת בלי שיבחינו כלל שאתם מתרגלים.

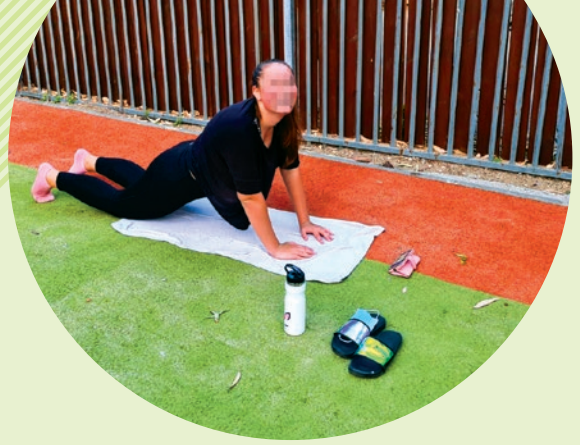
התמודדות יעילה היא התמודדות פעילה, והיא מתבטאת כמאבק שנעשה באמצעות גיוס מוגבר של משאבים פנימיים וחיצוניים. במאבק זה מטפל האדם בעת ובעונה אחת במצב הלחץ עצמו וברגשות הקשים שנוצרים בעטיו. התמודדות מוצלחת מאפשרת לעבור את המשבר, לחזק את ההערכה העצמית, לשמור על הרגשת המשכיות עם העבר ולצפות בתקווה לעתיד (אילון, 2000).

אחד האתגרים במציאות הנוכחית הוא שהמשאבים החיצוניים, שבדרך כלל מסייעים במצבי לחץ, הוגבלו מאוד: חסרות מערכות תמיכה, גילויי עזרה הדדית מוגבלים מאוד, ונמנעת כל קרבה אנושית של חיבוק ותמיכה בשל החשש מהדבקה והתפשטות הנגיף. אומנם אנו נעזרים כעת ברשת החברתית ובאפליקציות שעוזרות לנו לשמור על קשר ותקשורת, אך אין תחליף לקרבה הפיזית.

פחד הוא תגובה הישרדותית שמופיעה לנוכח מצבי סכנה. הוא מלווה בשינויים פיזיולוגיים וקוגניטיביים. מבחינה פיזיולוגית גורם הפחד לעלייה בקצב הלב ובלחץ הדם, להזעה, לנשימה מוגברת ולחידוד חושי הראייה והשמיעה. כשחשים פחד גוברת זרימת הדם לשרירים, ולכן נוצר בהם מתח רב. שינויים גופניים אלו נועדו לאפשר התמודדות גופנית טובה יותר עם הסכנה.

השינויים הקוגניטיביים מתבטאים בהתמקדות בסכנה ובחלוקה ברורה של הסביבה ל"חיובית" ו"שלילית". התסמינים הקוגניטיביים נובעים מפעילות יתר במוח, אך שקיעה מופרזת במחשבות יוצרת מתח נפשי וסבל רגשי, והצפה של מחשבות שליליות יוצרת נפש חרדה (ורנברג, 2008). הפחד מהקורונה מתעורר כתגובה לגירוי חיצוני (הנגיף), אך הפחד הזה יוצר גירוי פנימי המעורר חרדה ומתבטא בתחושות, במחשבות ובדמיונות.





1. שבו בנוחות על כיסא או על כרית, הגב זקוף, אפשר לעצום את העיניים. הכתפיים רפויות, הידיים על הירכיים, כפות הרגליים על הרצפה.
2. דמיינו שאתם צפרדע על שפת אגם קטן. אתם יכולים לשבת בשקט, בנחת, בתשומת לב וברוגע. כדי לשבת בנחת אנחנו צריכים להיות בתשומת לב וברוגע. תשומת הלב מאפשרת לא לקפוץ ולברוח ממה שעושים כרגע, ורוגע עוזר לנו להמשיך לשבת במקומו. נשב כמה רגעים ונמקד את תשומת הלב לישיבה בשקט, בנחת, בדיוק כמו צפרדע.

אפשר ללמוד מהצפרדע שלא חייבים להגיב לכל מה שרואים, חושבים ושומעים. גם כשמודעים לכל מה שקורה, מגיבים רק מתוך כוונה ולא מתוך דחף רגעי. יש לשבת בשקט ובתשומת לב מודעת, כמו צפרדע.

#### ד. דמיון מודרך והרפיה

הדמיון שלנו הוא כלי עוצמתי כאשר נעשה בו שימוש נכון, כמו ביצירת תסריטים של רוגע וביטחון ותסריטים שבהם אנחנו מתגברים על פחדים. המוח אינו מבדיל בין מציאות לדמיון, ולכן כאשר אנחנו יוצרים תסריטים חדשים חיוביים ומדמיינים אותם, אנחנו יוצרים במוחנו מציאות חדשה – כאילו המוח חווה את מה שדמיינתם. (סברון, 2019)

#### הנחיה לדמיון מודרך

התרגיל מתחיל בהרפיה של הגוף, בהשקטת המחשבות ובכניסה למיקוד במצב תודעתי מדיטטיבי בשילוב נשימה עמוקה. בשלב זה מספרים סיפור שמשלב מטאפורות ודימויים חיוביים הקשורים לנושא שבו מתמקדים. במהלך הסיפור נעשה שימוש בכל החושים: שמיעה, ראייה, טעם, ריח ומישוש. המוח יכול להתמקד בדבר מסוים ול'לכתוב' את כל מה שמפריע לו מסביב. עקרון המיקוד מתבסס על חוק פשוט מאוד: כאשר אנו מתמקדים בדבר מסוים, כמו מציאות רצויה, אין לנו אפשרות להתמקד בה בעת במציאות בלתי רצויה.

**לסיים**, מאמר זה נכתב בראשית ימי הקורונה בארצנו, והועבר לצוותי פנימיית "בית מזור", שהייתה בניהולו עד אוגוסט 2020. המאמר, שיש בו פסיכואדוקציה (Psycho – Education) פשוטה לגבי מצבי לחץ, משבר, פחד וחרדה, סייע רבות לצוות בהבנת המצב המורכב שאליו נכנסנו עם הגעת הקורונה לארצנו. הצוותים המטפלים תיווכו לילדים את המצב החדש וסייעו להם בהתמודדות עימו. המאמר כולל גם תרגילי הרגעה ליישום ביום-יום: נשימה מודעת, מיינדפולנס ודמיון מודרך. תרגילים אלה עזרו בשגרה מתוחה, במצבי לחץ וחרדה, ובמיוחד בימי הקורונה שמזמנים לנו אתגרים אישיים רבים, בין-אישיים וסביבתיים. כולי תקווה שהמאמר ישרת מסגרות נוספות המטפלות בילדים ובני נוער בארצנו, ובעצם – שהקוראים יוכלו להיעזר בהנחיות אלה לסייע לכל אדם בסביבתם.

#### מקורות

- אילון, ע' (2000). איזון עדין, תל אביב: ספרית פועלים.  
 ורנברג, מ' (2011). 10 השיטות הטובות ביותר להתמודדות עם חרדה. ר"ג: פוקוס.  
 סברון, ת' (2019). לחיות מתוך רוגע – המדריך המלא לשחרור מלחץ וחרדה, הוצאה עצמית.  
 סגל, א' (2017). לשבת כמו צפרדע: מיינדפולנס לילדים והורים. בן שמן: מודן.  
 'לשבת כמו צפרדע' (2017). תרגול בקישורית שמע מדיטציה בסיסית לילדים  
 בני 7-12 http://www.modan.co.il/frog

1. שכבו על הגב ברגליים פשוקות קלות ובברכיים משוחררות.
2. הניחו את ידכם על הבטן. בדרך זו תוכלו להבחין אם אתם נושמים עמוק מספיק ואם בית החזה שלכם מתוח.
3. שאפו שאיפה אחידה דרך האף כך שהחלק העליון של הריאות יתמלא כולו באוויר. דמיינו שאתם מנפחים בלון בבטנכם. נשמו בקצב איטי שווה ואחיד – ספרו לאט מאחת עד ארבע.
4. עצרו עצירה קלה את הנשימה – ספרו לאט מאחת עד שתיים.
5. נשפו את האוויר החוצה באופן אחיד ואיטי עד שהריאות יתרוקנו לגמרי – ספרו לאט מאחת עד שמונה.

#### ג. תרגול קשיבות והעברת מודעות – מיינדפולנס

'מיינדפולנס' היא שיטה להשגת תשומת לב מכוונת, שבעקבותיה עולה המודעות ל'כאן ועכשיו' ללא שיפוטיות. תרגול מיינדפולנס משול לכיוון (Tuning) עדין של כלי נגינה. במיינדפולנס אנו מכוונים איך להרגיש נוח יותר בתוך עורנו, עם מחשבותינו ורגשותינו, איך להגיב בנועם לב לעצמנו ולזולת. הקשיבות היא אנטיזה לחרדה, שכמעט אינה מתרכזת בהווה. הקשיבות מרגיעה את המוח ומפחיתה את ההשפעות הגופניות של לחץ נפשי משום שהיא מאפשרת לאדם להיות מרוכז יותר, למצוא פתרונות אפשריים לבעיותיו בקלות רבה יותר ולהישאר רגוע.

#### הנחיה לתרגיל קשיבות

- « משך תרגיל הקשיבות הוא שלוש דקות.  
 « התרגול ייעשה על ידי מנחה (מבוגר למבוגר או מבוגר לילד).  
 « אפשר לתרגל קשיבות על ידי התמקדות בתנועות הבטן או בתנועת האוויר באף.

1. שבו על הכיסא, כפות הרגליים על הרצפה, ועצמו את העיניים.
2. שימו לב לנשימה.

- א. אפשרות אחת היא להתמקד בתנועת הבטן: שימו לב לאוויר שנכנס וממלא את הבטן ולאוויר שיוצא ומרוקן אותה.
- ב. אפשרות אחרת היא להתמקד בתנועת האוויר באף: שימו לב בכל נשימה את הנקודה שבה האוויר פוגש את קצה האף – האוויר קר בשאיפה, וחם בנשיפה.  
 לוו במבט את האוויר כשהוא נכנס לאף וכשהוא יוצא ממנו.
3. בין כל שאיפה ונשיפה יש מרווח. יש לשהות בו ולהזמין שקט.
4. לאט-לאט, בזמנכם החופשי, אתם מוזמנים לפקוח עיניים.

#### הנחיה לתרגיל של ישיבת צפרדע

- « התרגיל הזה מתאים לילדים מגיל 5 ומעלה.  
 « התרגיל עוזר לילדים להיות קשובים יותר לעולמם הפנימי, להיות פחות אימפולסיביים ולשפר את יכולת הריכוז שלהם.  
 « ההנחיה תיעשה על ידי מבוגר לילד.  
 « התרגיל צריך להיעשות במקום שקט וללא הפרעה למבוגר וילד.



אלי כהן, מנהל הפנימייה  
"כפר הנוער כנות - נעמ"ת"  
eli@kannot.org.il

# אזור הדמדומים – ניהול פנימייה בימי קורונה

"כפר הנוער כנות" בימים של אי־בהירות, עבודה בשטח האפור,  
מסרים רבים ועבודה במציאות משתנה בקצב מהיר

ניהול הפנימייה בימי קורונה העלה סוגיות ושאלות רבות ומגוונות בתחומים הקשורים בחניכים, בצוות ובכלכלת הכפר:

« איך לנהוג עם חניכים שחייבים להיות בפנימייה ולא בבית הוריהם, תוך שימת דגש על החניכים הצעירים? »

« איך לנהוג עם חניכים שהוריהם מסרבים לשלוח אותם לפנימייה מחשש שיידבקו במחלה בגלל המפגש עם בני נוער רבים שכל אחד מהם נפגש עם אנשים אחרים? »

« איך לנהוג עם חניכים שהוריהם הצליחו להחזיק במשרתם וזקוקים לסיוע של הילדים הבוגרים במשפחה, כולל החניכים שלנו, כדי להשגיח בבית על האחים הצעירים? »

« איך לשמור על הקשר עם החניכים, ואיך לדאוג לשלומם הגופני והרגשי? »  
« איך ישמרו העובדות הסוציאליות קשר עם המטופלים שלהן, ואיך יקיימו איתם את הטיפולים מרחוק? ובמיוחד: איך ייצרו העובדות הסוציאליות קשר עם כל חניך שהצוות החינוכי איתר כשרוי במצב חרדה או בכל מצוקה שהיא? »

« איך להבטיח את שלומם ובריאותם של חניכי כיתות י"א-י"ב שעמדו להיבחן בקיץ בבחינות הבגרות? »

"כפר הנוער כנות" שוכן במרכז המדינה. בין גדרה לאשדוד. הצוות מונה כ־40 איש ואישה: מדריכות, מדריכים, מורות חיילות, צעירים בשנת שירות, אם בית ראשית ורכזים. בפנימייה כ־370 בני נוער, המגיעים מכל רחבי המדינה.

שמענו על מגפת הקורונה מרחוק. ידענו שבקצה היבשת יש בעיה. גם בעבר היו בישראל מחלות, כמו שפעת החזירים ושפעת העופות, אך הן היו רחוקות ובקושי הגיעו אלינו. חשבנו שכך יהיה גם הפעם.

באופן סמלי, המגפה נחתה כאן בפורים, מחופשת, והכתה בכל. יצאנו לחופשת פורים, ובפנימייה נותרו רק מעט נערות ונערים לסייע בעבודות המשק. עם הכרזת הסגר פיזרנו את כל החניכים לבתיהם. מעט אנשי צוות סייעו בעבודה במשק החקלאי, ואילו כל השאר יצאו לחופשה בתשלום. כולנו עקבנו מדי יום בדאגה אחר נתוני ההדבקה: החולים המאושפזים, המונשמים, והגרוע מכול – המתים.

מנהל הכפר, ד"ר חזי יוסף, כינס את הצוות לשעת חירום (צל"ח) של הנהלת הכפר. רופא הכפר, ד"ר אלון בר, היה כתמיד היועץ וסייע בבניית התוכנית. היו התלבטויות רבות, והוא יעץ בכלן. למדנו את הנחיות "המינהל לחינוך התיישבותי" והוספנו את שלנו. כל אחד מהנהלת הכפר ישב עם אנשיו ופרס לפניהם את תוכנית הפעולה.



בשלב מוקדם מאוד החלטנו להשתמש בטכנולוגיה.

« מבחני הקבלה שלנו היו וירטואליים. ברור לנו שבמקרים רבים ההורים סייעו לילדיהם, אך זה לא הטרד אותנו. הצלבנו הישגים בבחינות הכניסה עם הישגים בתעודת בית הספר, והחלטנו שאם מועמד משתדל, גם בעזרת הוריו, הדבר מעיד על מוטיבציה ויש לכך חשיבות.

« העובדות הסוציאליות ערכו למועמדים ריאיון בזום.

« הצוות החינוכי קיבל את רשימות החניכים שעברו את התהליך וקיים אחת לשבועיים שיחות טלפון עם המועמדים החדשים ועם הוריהם.

« בקיץ, במהלך חודש יולי, עם הקלת כללי ההתקהלות, הזמנו את המועמדים למחנה הכנה בן שלושה ימים, בהקפדה על כללי התנו הסגול. במחנה פגשנו את ההורים, ריאיינו שוב את החניכים המועמדים וערכנו לכולם סיור בכפר. החניכים חוו חיי פנימייה ולמדו בבית הספר.

« העובדות הסוציאליות ריאיינו במחנה מועמדים שהיה ספק כלשהו לגבי התאמתם לכפר.

גיוס החניכים לשנת תשפ"א נתקל בקושי מסוים בגיוס חניכים לשכבת ז' ולשכבה ט', אך בסך הכול השיטה הוכיחה את עצמה בהיבטים חשובים:

« נשארנו "על המפה" ולא איבדנו רלוונטיות. הורים וחניכים שהתעניינו בהרשמה לכפר ידעו שאפשר להגיש מועמדות ולהיבחן.

« החניכים עברו את התהליך מהבית וקיבלו תשובה שהתקבלו.

« תחושת השייכות התחילה להתבסס הודות לקשר של הצוות החינוכי עם החניכים המועמדים.

« נוצר קשר אישי מוקדם בין הצוות החינוכי להורים, והדבר הגביר את תחושת ההורים שהצוות דואג להם ולילדיהם.

« בזכות הקשר הזה עם החניכים החדשים והוותיקים יכולנו לתגמל את הצוות החינוכי, שהיה בחופשה בתשלום בחלקיות משרה, כדי שיתחילו לצבור ימי חופשה.

« מרגע שהקלו בכללים ויכולנו שוב לקלוט כבעבר, המשכנו את רצף הפעילות. לא היה צורך להעלות שוב את המודעות לגבי אפשרות ההרשמה לכפר.

« הורים שהגיעו לכפר ונכחו לדעת שנעשים כאן מאמצים גדולים להתנהל על פי התו הסגול חוזקו באמונתם במקום.

### לסיים

הקורונה פלשה לכל תחומי חיינו. היא הבליטה כוחות וחולשות.

למדנו להודות בחולשות שלנו ולבקש עזרה. הבנו שאנחנו לא יכולים לעשות הכול לבד. גילינו אנשים רבים וטובים שסייעו לנו.

גילינו שהחוסן של "כנות" תלוי באחדות שלנו. גילינו שבתוך הקושי יש הזדמנויות - והרבה - גם בטכנולוגיות ובעיקר אנושיות.

גילינו שוב שאזור הדמדומים הוא האזור החדש - יש בו אין ספור הזדמנויות, וממנו אפשר לצמוח.

הראינו שכך עושים חינוך - מסתגלים, מגלים בלי סוף הזדמנויות, וממציאים את עצמנו מחדש.

והחשוב מכול, בעשייה שלנו הראינו לחניכים שהערכים שלנו הם נשמת אפנו... ושנחנו "משוגעים" עליהם!

« איך להחזיר את החניכים לפנימייה בהקדם, לחדש את חיי השגרה החדשה ולשמור על "כפר נקי"?

« כיצד להתמודד עם הצורך לחרוג מהרגלנו בכיבוד חופש הפרט של עובדי הכפר ותושביו ולהנחות את הצוות לקיים אורח חיים שיחשוף אותם למינימום אנשים זרים?

« איך ליישם את המתווה לקליטת חניכים החוזרים מחופשה, מבחינת הכנסתם לבידוד וחלוקת מזון קפדנית?

« איך ליישם תוכנית חברתית ענפה להעסקת החניכים?

« איך ההנהלה והצוות יצליחו ליישם את ההנחיות הרבות המשתנות בכל רגע, ואשר לא כולן הגיוניות בעינינו כעובדים בשטח?

« כיצד נפתור את דילמת הכלים החד-פעמיים: בכפר צמצמנו את השימוש בכלים חד-פעמיים כדי לשמור על הסביבה, אך למניעת הידבקות במחלה השימוש בהם מומלץ דווקא. כיצד עלינו לנהוג לנוכח המציאות החדשה?

« איך נעמוד בהוצאות הרבות הכרוכות במגפה, כמו רכישת חומרי ניקוי וחיטוי, מסיכות וכפפות או רכישת מחשבים משומשים ושיפוצם כדי לאפשר לחניכים למידה מרחוק?

« כיצד נסייע למשפחות החניכים שפנו לעזרה? איך נתמוך באנשי צוות המודאגים כלכלית כיוון שיצאו לחופשה מאולצת לפרק זמן לא ידוע

« איך נגייס חניכים לשנת תשפ"א בדאגה לעתיד הכפר?

### התמקדות בגיוס חניכים לשנת הלימודים תשפ"א

גיוס חניכים לשנת הלימודים הבאה הוא האמצעי לממש את הייעוד העיקרי של הכפר: מתן בית לבני הנוער הזקוקים למסגרת חוץ-ביתית.

בימים שלפני קורונה, ההורים וילדיהם המועמדים להתחנך בכפר הגיעו לחצי יום של מבחנים, ראיונות וסיור במקום. בתוך פרק זמן דייקנו את יכולתנו לקלוט את הנערים והנערות המתאימים. יצרנו תנאים שבהם המועמדים והוריהם יכלו להתרשם אם המסגרת מתאימה לצרכים שלהם ועומדת בציפיותיהם. כיוון שהמציאות השתנתה, והורים רבים חוששים לצאת מהבית עם ילדיהם ולהסתכן בהדבקה שלהם ושל ילדיהם, נאלצנו להיערך מחדש. לשם כך היה עלינו לענות על השאלות האלה:

« איך בכל זאת מביאים אלינו את המועמדים?

« איך בוחנים אותם?

« איך מראיינים אותם?

« איך מדייקים בבחירה לאחר שבוחנים?

« איך שומרים על המועמדים ומתחזקים אותם?

« איך נוטעים בהורים את תחושת הביטחון שילדיהם מצפה מסגרת אמינה ויציבה?

## עמי מגן,

אב לשלושה ילדים מקסימים, איש חינוך ומורה דרך,  
מנהל כפר הנוער "הדסה נעורים"  
ami@neurim.org

# מיומנו של איש חינוך

באמצע מרץ, כשבטלה מערכת החינוך הרגילה ועברה כולה ללמידה מרחוק, נקלעו מאות אלפי תלמידים לשהייה בבית בין הספה למיטה, ללא מסגרת ובניסיון להתמודד עם למידה בזום. והמורים? איפה הם היו? אומנם היו שעברו להוראה מרחוק, אך הרוב נסחפו לשאלות שאינן קשורות לחינוך: מהיום הראשון כמעט התחיל דיון על תנאי השכר והעבודה, כמו מה חובתם ומה לא, או מתי מתחיל יום העבודה שלהם ומתי הוא נגמר. כן, בהובלה של ארגוני המורים, הוחמצה ונמוגה הזדמנות של פעם בדור למצב את אנשי החינוך מחדש. השיח ברשתות החברתיות הפך לגס ואלים, הורים יצאו נגד מורים, מורים נגד הורים, ובגדול – בלגן אחד שלם.

ובתוך כל זה, החיים בכפרי הנוער ובפנימיות נמשכו: היו חניכים שנשארו במסגרות האלה כי לא היה להם לאן לחזור, והמחנכים נדרשו ליצור שגרה חדשה במקום השגרה הרגילה שהופסקה. שלא כמו התלמידים האחרים, שישבו בבית ואט־אט התחילו ללכת לאיבוד, בכפר עבד צוות חינוכי עם החניכים, יזם פעילויות מותאמות, ובעיקר – היה שם בכל רגע. כשהמורים אמרו שאסור להם להגיע לבית הספר, צוות הפנימייה נכח בהשכמה, בחדר האוכל, בשיחות הקבוצה, בפעילות הערב, וכמובן בכיבוי האורות. ברגע אחד התחדד הכול, ונעשה לנו ברור מהי מערכת חינוך אמיתית ומיהו איש החינוך. הבנו שלא העברת הידע היא העיקר. הלוא הידע הוא כבר נחלת הכלל, וכמעט כל דבר אפשר למצוא במרשתת – עוד שיעור בהיסטוריה, עוד דוגמה לפתירת משוואה, 'סיפור פשוט' של ש"י עגנון, שיר באנגלית או הצהרת בלפור. לעומת זאת, יש דברים שרק מגע אישי מאפשר – מבט בעיניים, דאגה, אכפתיות, חום ואהבה, הגנה ובעיקר תחושה של 'יחד'. ושוב קופצת ההבנה שהוראה היא מקצוע, ואילו חינוך הוא דרך חיים.

לשאלת החינוך פנים רבות: מיהו איש החינוך? מהי מערכת החינוך המיטבית – פינלנד? סינגפור? ולמה לא פה בישראל?

העיסוק בשאלה זו, הרלוונטי תמיד, מקבל משמעות נוספת בתקופה הזאת של התמודדות עם משבר הקורונה. ברגע אחד כל מערכת החינוך שינתה פניה: המובן מאליו נעלם, המסגרת התערערה, שעת ההשכמה התאחרה, והפיג'מה החליפה את התלבושת האחידה. ובתוך כל הכאוס והבלגן נמצאים התלמיד והתלמידה, הילד והילדה, הנער והנערה. המציאות הזאת לא פסחה גם על התלמידים במסגרות ההשמה החוץ־ביתיות. אנסה לשתף אתכם במצב מנקודת המבט של מנהל כפר נוער.

לא רבים מכירים את מסגרות כפרי הנוער במדינת ישראל. אלה מסגרות חינוכיות ייחודיות, הנותנות מענה למגוון רחב של בני נוער במדינת ישראל. במרבית כפרי הנוער החניכים מגיעים מבחירה, במעטים מהם הם נשלחים בצו בית המשפט. ובעצם, גם שאלת הבחירה אינה פשוטה: מה מוביל נער או נערה לבחור בצעד משמעותי שכזה של עזיבת המסגרת הביתית?

כשחניך מצטרף לכפר, הכפר נעשה ביתו השני, ולפעמים הוא אף הבית המשמעותי ביותר. הכפר מספק את כל צרכיו ונותן מענה לכל שאלותיו (טוב, כמעט לכולן), ובעיקר – בכפר ניתנת לחניך הזדמנות שווה אמיתית להצלחה בחיים, ליצירת תמונת עתיד מיטבית. "דרוש כפר שלם לגדל ילד" איננה קלישאה, היא הסיפור החינוכי במלוא הדרו ועוצמתו. ואם הדבר לא היה ברור עד עכשיו, הגיעה הקורונה ונתנה תוקף למילים "איש חינוך" ו"מחנך". זה לא שלא הבנתי את זה קודם, אך התקופה הזאת חיידה את התובנה שלי שהוראה היא מקצוע, ואילו חינוך הוא דרך חיים.





# ליל סדר בלתי נשכח בתקופת הסגר – אחדות, אחווה ושותפות בהוסטל "נאות הדר"

דיאנה אליבקוב, מדריכה;  
הדר יוחנני-מור, רכזת; קוראל, חניכה  
roee@otot-il.org.il

## מבוא

"נאות הדר" הוא הוסטל לנערות בסיכון המשתייך לרשת המענים של "רשות חסות הנוער" והוא מופעל על ידי עמותת "אותות". זאת מסגרת פנימייתית משלבת בקהילה לנערות אשר הוצאו מביתן מתוקף צו בית המשפט לנוער. צוות הווסטל מספק מענה חינוכי טיפולי ארוך טווח לנערות בנות 13-18 ופועל לשלבן במערכות נורמטיביות – בבית הספר, בחוגי העשרה ובמעגלים חברתיים שונים – ולצייידן בכלים להשתלבות עתידית בחברה מתוך אמונה בכוחן, ברצונן וביכולתן.

במרץ 2020 התחילה מדינת ישראל להתמודד עם מגפת הקורונה. תחושות של חוסר ודאות, בלבול, העדר שליטה וחרדה התעוררו בקרב הציבור כולו. אצלנו בהוסטל נערות וצוות כאחד נפגשו באופן יומיומי, שוחחו וניסו להבין יחד לקראת מה אנחנו הולכות.

די מהר החלו להגיע ההנחיות החדשות: בתי הספר נסגרו, מתנדבות ומתנדבים לא הורשו להיכנס להוסטל, ביקורי משפחות הצטמצמו עד שנעצרו לחלוטין, והחופשות נאסרו. משמרות ההדרכה השתנו כדי לצמצם את תחלופת הצוות, ומכולנו נדרש "חישוב מסלול מחדש" כדי להתאים את עצמנו למציאות החדשה והזרה לנו כל כך.

אנו שומעים אנשים רבים שמתהדרים בתואר "איש חינוך" אך עדיין לא השכילו להבין את משמעותו. המשמעות היא מורכבת, ועיקרה: **הרצון והיכולת להקריב מעצמך למען קבוצת החינוך שלך**. התפקיד אינו נגמר ב-16:00 או בצלצול שמורה לצאת להפסקה, לא בשעה הפרטנית ולא באסיפת ההורים; זאת אחריות יום-יומית, 24/7, על כל המשתמע מכך. מי שרוצה להיות מבוגר משמעותי, מי שמבקש להיות מחנך – שיהיה מוכן להקריב.

## אז מה היה לנו בכפר בין אמצע מרץ לסוף אפריל?

היו שתי קבוצות של חניכים: האחת של ילדים שנשארו בפנימייה כי אין להם לאן ללכת, והשנייה של ילדים שנשארו בבית למרות רצונם לחזור לפנימייה. הצוות החינוכי הבין שעליו לטפל בכלום – באלה שנמצאים בכפר וגם עם אלה שאינם בכפר: לקיים איתם קשר רציף של שיחות טלפון, מפגשי זום, ביקורי בית, לחלק תלושי מזון, וגם לגייס כסף לקניית מחשבים ניידים לשימושם בבית. על כך נוספו עוד מטלות: לנהל שיחות הכלה להורים, שפתאום הילד שלהם חזר לתקופה ממושכת הביתה, ולהקים קבוצות תמיכה על ידי הצוות הפסיכוסוציאלי, ואפילו לפתוח "קו חם" על ידי צוות זה יחד עם פיקוד העורף כדי לשתף בחוויות ובקשיים וכדי לתמוך במציאות ההזויה שנכפתה על התלמידים. כל יום הציב התמודדויות מורכבות חדשות. למשל, מתן עזרה לחניך שביקש לחזור לפנימייה ולכן נאלץ לשהות בחדר מבודד במשך 14 יום או הצטרפות של כל הצוות לבידוד משותף עם החניכים כדי לעזור להם לעבור את התקופה בשלום. (בהקשר זה יש לי בקשה אחת למשרד: בואו נגדיר את הפנימייה "משפחה גרעינית" – הרי מה הטעם להטיל חובת ריחוק חברתי על ילדים שנמצאים כל הזמן יחד, מרגע ההשכמה עד כיבו האורות?)

היערכות החדשה שהונהגה בעקבות הקורונה הולכת ומתחזקת ומתבססת. החניכים שנשארו בפנימייה מוצאים את עצמם מחדש – בפעילות ספורטיבית או בכלבייה השיקומית. לעומת זאת, אלה שגרים בבית מתגעגעים למרחב הפנימייתי, למועדון הקבוצתי, לישיבה בערב עם החברים, לחדר האוכל, ובעיקר למסגרת. הצוות החינוכי מייחל אולי לחזור לשגרה נורמלית, אך מבין בכל רמ"ח אבריו שהוא כאן, זאת שליחותו, חובתו, ובעיקר בחירתו.

הקורונה אפשרה לנו להגדיר את כללי המשחק מחדש: את גודל הקבוצה, את משך השיעור ואת המרחב והזמן. בסופו של דבר, משימת החינוך היא די פשוטה – כמה עקרונות וסולם צרכים אחד של מסלוא שצריך להכיר, ואפשר לעשות עבודה די טובה.

שאלו אותי לא פעם מהי שיטת החינוך הטובה לדעתי – דמוקרטית? אנתרופוסופית? מונטסורי? פרוגרסיבית? ואני תמיד עונה שזה הכול יחד. איש החינוך צריך להיות אדם למדן, סבלני, קשוב, אכפתי ואקלקטי. עליו לשר טוב, ביטחון, הגנה, חום ואהבה. לא צריך יותר מזה, תשאלו את החניכים מיכאל, רייצ'ל, הן ואלמאנו. אתם לא צריכים אותי שאכתוב על כך.

בואו לא נפספס את ההזדמנות להגדיר את דמותו של איש החינוך. בואו נתמסר לקורונה ונאפשר לה לעזור לנו לתקן ולהגיע לתובנות הנכונות. בואו נאזור אומץ להסתכל במראה ולעשות תהליך פנימי שלנו, אישי, ולאחר מכן תהליך קבוצתי, כדי לקבל החלטה אמיתית על מה שאנחנו מוכנים להקריב ומה המשמעות של זה. ורק כשזה יהיה לנו ברור נתקדם הלאה. תמיד אפשר לעסוק בהוראה, אך אם רצוננו להיות מחנכים עלינו להיות מוכנים לשלם את המחיר. ובעצם, בפרספקטיבה של 15 שנה אין זכות גדולה מלהיות אדם משמעותי בחייו של מישהו אחר. הקבלה האמיתית היא בנתינה.

**המחנך הוא מורה דרך, אך לא בשביל ישראל אלא בשביל הנפש**



חשוב שיהיה לנו חג שמח. מייד לאחר מכן דיברנו על המשפחות שלנו שאינן חוגגות יחד כהרגלן, והעלנו חיך על שאנחנו זוכות לחגוג יחד באווירה צעירה ועליזה.

הבנות הודו לצוות על שוויתרו על יציאה הביתה כדי לחגוג איתן, ואנחנו התרגשנו עד דמעות. שיתפתי את הנערות בהרגשתי שההשתתפות בליל הסדר שלהן היא בשבילי זכות גדולה, במיוחד שבגלל הקורונה והאיסור להתכנס נראה שלא הייתי מרגישה שזהו יום מיוחד. הנערות הוקירו תודה על כך שיש להן הזדמנות להתנתק מהתחושות הקשות שמביאה תקופת הקורונה ועל כך שיש להן אפשרות לחגוג את החג באווירה מיוחדת שכזו.

לאחר מכן קראנו את ההגדה, והופתענו לגלות שחלק מהנערות יודעות אותה כמעט בעל פה. מגוון המסורות שהביאו איתן הנערות הוסיף צבע רב לערב המיוחד הזה, והיה נפלא לראות איך כולן מכבדות את המסורות והמנהגים של חברותיהן. השמחה סביב השולחן הייתה רבה, וקולות השירה שלנו נשמעו בכל רחבי השכונה. ההתרגשות שאנחנו זוכות לחגוג יחד הייתה גדולה כל כך שאפילו הנערות השקטות בקבוצה רצו לקרוא ולשיר. בסוף הארוחה סידרנו שולחן של ממתקים ושיחקנו בחיפוש האפיקומן. הבנות ציינו שזו הפעם הראשונה זה שנים רבות שהן ממפשות את האפיקומן משום שבדרך כלל הן מוותרות לאחים ולאחיינים הקטנים.

בסוף הערב הנערות שיתפו שהן אסירות תודה על שזכו לערב מאחד ומיוחד שכזה, בעיקר לנוכח העובדה שמשפחותיהן חוגגות במתכונת מצומצמת. הן הביעו שמחה על שלערב אחד הן הצליחו להפסיק לחשוב על הגעגועים, על הקשיים ועל אי-הנוחות בגלל הפגיעה בשגרה. אני התפעלתי מגילוי העוצמות שיש בנו כאשר אנחנו מאוחדות ומרוכזות בטוב שאפשר להפיק מכל מצב. שיתפתי אותן בחששות שהיו לי לקראת החג ובגאווה העצומה וההתרגשות שחוויתי כאשר ראיתי אותן מקבלות את האילוצים באופטימיות ובחיוביות. הודיתי שבדרך כלל אני לא חוגגת חגים יהודיים, אבל הבחירה לעבוד באותו ערב הייתה אחת הטובות והמוצלחות שלי. סיפרתי להן שהרגשתי שאני בבית חם ועוטף ושיתפתי אותן בדיסוננס שאני מרגישה כשאני חושבת על הבידוד והניכור החברתי ששורר מחוץ לכותלי ההוסטל.

למרות כל הקשיים והאתגרים הללו הצלחנו - הצוות והנערות - ליצור בהוסטל תחושות של ביטחון ומוגנות, אשר הובילו עם הזמן להווייה של אחדות, אחווה ושותפות גורל. תחושות אלה מלוות את הדינמיקה החברתית בהוסטל עד היום. האירוע שהמחיש זאת יותר מהכול היה ליל הסדר. הוחלט כי אין יציאות הביתה ואין ביקורים, גם לא למשפחות הנערות. ואז התקבלה ההודעה שנחגוג את ליל הסדר בהוסטל, בפעם הראשונה מאז הוקם. אנו, דיאנה וקורל, מדריכה ונערה, נתאר את חוויותינו מערב מיוחד זה.

תיאור ליל הסדר בהוסטל מנקודת מבטן של מדריכה וחניכה.

### דיאנה, מדריכה בהוסטל

השנה זכינו לחגוג את סדר הפסח באופן מרגש וייחודי בהוסטל "נאות הדר". ההתארגנות לכבוד ליל הסדר הייתה מרגשת מאוד. בשבוע שקדם לו דיברנו רבות על ערב פסח, על איך נרצה שהוא ייראה, מי תקריא ומתי, ומה נלבש. בלי ששמנו לב זה הפך לאירוע מיוחד במינו. לאחר תקופה ארוכה של שעמום צץ פתאום משהו חדש ומרגש שיש לצפות לו. בין הנערות היה שיתוף פעולה מרשים בנושא הבגדים - התייעצויות מה כדאי ללבוש והחלפות בגדים ביניהן. אלה היו דפוסים חברתיים חדשים, שהתפתחו עקב השהות המשותפת בהוסטל במשך יותר מחודש. בכל העולם אנשים נזהרו מלהימצא בקרבת אחרים, ואילו בפנימייה הבידוד דווקא קירב בין הנערות.

לי אישית ליל הסדר הזה היה חוויה יוצאת מהכלל משום שמעולם לא הייתי בסדר פסח כהלכתו. נהייתי להקשיב לשיח סביב התכנון, ובעיקר לחוש את ההתרגשות של כולן לקראת החג. הבנות לימדו אותי במהלך השבוע את המנהגים המקובלים בביתן, ואני הסתקרנתי לגלות איך ישרבו יחד את המסורות הרבות שהן הביאו עימן. הרגשתי שחשוב להן שאקח חלק בהכנות לחג ולכן נרתמתי ברצון והשקעתי בכך זמן רב.

לקראת ערב החג קיבלנו אוכל בתרומה. התרגשנו שאנשים התגייסו לעזרתנו בצורה כזאת, במיוחד בתקופה לא פשוטה כשלונו. לפני שהתחלנו לקרוא את ההגדה אמרנו תודה על כך, וציינו שזה לא מובן מאילוי שלאנשים



## שיחה עם העלמה קורונה

א.א. בת 13 משפחתון עקיבא, כפר ילדים ונוער "אהבה"

בפעם הראשונה כשסיפרו לי שהגעת ושבת הספר נסגר, חשבתי לעצמי: "ישששש אין לימודים ואני יכולה לעשות מה שבא לי ולשחק כל היום". באותו זמן היינו חברות ממש טובות, ממש אבל ממש אהבתי אותך.

אבל לא כך היה הדבר ובמציאות לא קרה מה שדמיינתי. אחרי שבועיים של כיף, חזרנו לחופש גדול כמו של בית כלא. את בכלל יודעת מה זה בית כלא?? הרי את חופשיה וחסרת גבולות.

למה בית כלא? יצאנו רק לשעה אחת לחצר עם כל המשפחתון, כי היה אסור להסתובב בחוץ והגדירו לנו רק פינה אחת להיות בה, ממנה היה אסור לזוז. הרגשתי שהראש שלי מתפוצץ משעמום והכל – בגללך.

כמה התפללתי שתשחררי אותי קצת, ואז החברות שלנו התחילה להיגמר.

לאחר מספר שבועות התחלתי ללמוד מרחוק, והאמת היא שזה היה יותר משעמם מלימודים בדרך כלל.

סדר היום היה לקום בבוקר, להספיק להתארגן ולראות את המורה שלך במסך ענק, ולא כולם רוצים לראות את המורה שלהם על הבוקר.

שאלה לי אלייך: "נגיד שהיית תלמידה בבית הספר, האם היה לך נחמד לראות את המורה שלך על הבוקר, ועוד לפני השוקו? אני בטוחה שלא. אז מה עם קצת התחשבות באחר?"

והעיקר, את פורחת לך מסביב והקניונים סגורים אז את לא מאפשרת לי לבזבז את השוברים שקיבלנו מפוסק.

הימים עברו ולא ראיתי את המשפחה שלי יותר מחודש. יצאנו הביתה, פגשתי את כל המשפחה והיה כיף אבל בלב פחדנו שפתאום תדפקי בדלת או תשלחי וואטסאפ.

הכל כבר לא היה אותו דבר, שגרה אחרת, הצהרת בריאות, מסיכות וכל הזמן מנקים את הידיים באלכוהול.

תגידי, פעם אסרו עלייך לחבק מישהו שאת כל כך אוהבת? אז עליי אסרו ועל כולם. לצערי, מתרגלים להכל. אני מקווה בתוך תוכי שנחזור לשגרה במהרה ללא מסיכות, נושמים אוויר קר ומתנהגים כמו פעם כשלא היית פה.

אז תודה רבה לך קורונה על שהגעת ולימדת אותנו לא לזלזל בניקיון. אבל בחייך, כמו שבאת מהר תסתלקי לך מהר, כי בתכלס מיצינו אותך.

במהלך אותו ערב צילמנו סרטון שבו אנו שרות 'אחד מי יודע'. כיום, לאחר כמעט שלושה חודשים, אנחנו צופות שוב ושוב בסרטון וחיוך רחב מלא שיניים עולה על פנינו לנוכח הזיכרונות שצפים מהערב המרגש ההוא. זה היה, ללא ספק, אחד החגים המרגשים שחוויתי, עם כל האירוניה שהוא הגיע דווקא בתקופה כל כך לא פשוטה.

לפעמים קשה לנו להיות כל כך הרבה נפשות תחת קורת גג אחת, אך דווקא ברגעים שכולם התבקשו להתרחק זה מזה אנחנו זכינו בזכות הגדולה מכולן – להיות יחד.

### קוראל, בת 17.5, חניכה בהוסטל כחצי שנה

את ליל הסדר השנה העברנו בצורה שונה מתמיד. תכננו לבלות עם המשפחות, אך לא זה מה שקרה. לקראת חג הפסח התבשרנו שאנחנו נשארות בהוסטל ולא יוצאות הביתה. בתחילה, כשסיפרו לנו על כך היה כעס גדול מצד הנערות. כולנו התבאסנו. התקשרנו למשפחות לבשר, ובעיקר הייתה תחושה של לחץ.

בהוסטל יש שמונה נערות, כולן בנות גילי וחברות שלי. כל אחת מאיתנו מגיעה מבית שונה, חוקים שונים, מסורת שונה ודרך שונה לחגוג את ליל הסדר. ככל שהערב התקרב הלחץ גבר. תהינו איך נעביר את ליל הסדר כשאנחנו שונות כל כך זו מזו ובלי אימא והמשפחה.

לקראת ליל הסדר כל אחת סיפרה על המנהגים אצלה בבית, ולאחר ששמענו את כולן החלטנו שבליל הסדר נשלב את כל המנהגים יחד. סיפרו לנו שנקבל תרומה של אוכל לערב, ומאוד התרגשנו לקראתו. הגיע ליל הסדר, ובבוקר קמנו והתאמנו בגדים. שאלנו אחת מהשנייה, ואחר הצהריים התחלנו להתארגן וערכנו את השולחן יחד. הייתה הרגשה ביתית.

כשהייתנו שבו והתחלנו לקרוא את ההגדה כל אחת קראה לפי המנהג שלה. כולנו קראנו, צחקנו ושרנו ויכולנו להרגיש לגמרי בבית. לרגע שכחנו שאנחנו בהוסטל. הייתה תחושה טובה, תחושה של כיף ורוגע.

היה חשוב לכולנו שכל אחת יהיה המקום שלה והרגע שהוא רק שלה, ושכולנו נרגיש בנוח ושכיף לכולנו. היה לנו חשוב לתת תחושה של שייכות ומשפחתיות, כי אם כבר עושים את הסדר בהוסטל אז שלפחות נהנה ממנו.

היה כיף לראות איך ליל הסדר איחד וגיבש את כל הנערות. לאחר שליל הסדר נגמר כולנו יחד סידרנו את הכול ועזרנו אחת לשנייה. אחרי שסיימנו לסדר ולארגן הכנו שולחן קינוחים עם חטיפים, עוגיות, גלידות ועוד. היה כיף להרגיש ולראות מהצד כמה יופי ונתינה היו שם, כמה הבנות היו אכפתיות, לראות אותן מחייכות וצוחקות. זה עשה את כל החג.

ליל הסדר הפתיע. כי מי חשב שליל הסדר בהוסטל ולא בבית יהיה כמו זה שהיה לנו! זה היה פשוט ליל סדר בלתי נשכח. לראות איך כל אחת נהנית בדרך שלה, זה היה כיף גדול. שמחתי לעשות את זה עם הבנות. זה פשוט מילא לי את הלב וחיבר בינינו. החג הזה ילך איתי לכל מקום שאלך.

# המדיניות בפנימיות בעיצומו של הסגר הראשון בימי מגפת הקורונה

## סיכום סקר בינלאומי בנושא COVID-19

### מבוא

בתקשורת ובמחקרים מקצועיים מרבים לתאר את החינוך והטיפול החוץ-ביתי, ובמיוחד את הפנימיות הטיפוליות, כמסגרות חברתיות מיושנות שאבד עליהן כלח (הצהרת הסכמה כללית, 2016). תיאור זה שגוי, ויעידו על כך חניכים ואנשי צוות בפנימיות טיפוליות שתקופת הסגר בתחילת מגפת הקורונה בשנת 2020 תיזכר להם כשעתם היפה ביותר.

"פנימיות" הן כל המסגרות לחינוך וטיפול חוץ-ביתיים: כפרי נוער חינוכיים; פנימיות רווחה שיקומיות, טיפוליות ופוסט-אשפוזיות; מעונות משפחתיים; ומשפחות אומנה. מסגרות אלה מספקות חינוך, טיפול, שיקום, חברות והגנה לילדים ולבני נוער, ובמיוחד לאלה שנמצאים במצבי סיכון ומצוקה. מטרת המסגרות האלה היא לחולל בילדים שינוי חיובי שיאפשר להם להשתלב בהצלחה בקהילה

במדינות רבות שהן המטפלים בפנימיות עם הילדים בכל תקופת הסגר והיה עליהם להפיק את המרב מהאתגר הגדול הזה. העמותה למען ילדי פנימיות הרווחה, בתמיכה ובסיוע של ארגון FICE-ישראל, החליטה ליזום סקר קצר בקרב המדינות החברות בארגון הפנימיות הבינלאומי FICE-International לשם תיעוד דרכי ההתמודדות שלהן בתקופת הסגר ולשם שיתוף מידע על אופן הטיפול בילדים בהן. השאלון עוסק במדיניות, בנהלים ובתפקוד של החניכים ושל הצוות במסגרות הפנימיות בתקופה הראשונה של סגר מלא או חלקי, במהלך הגל הראשון של המגפה. 13 מדינות הגיבו וענו על השאלון. להלן הממצאים וכמה מסקנות מהסקר הראשוני הזה.

### עמנואל גרופר,

סגן דיקן הפקולטה למדעי הרוח  
והחברה במכללה האקדמית אונו,  
נשיא הארגון הבין לאומי לחינוך  
וטיפול פנימייתי FICE International  
וחבר הנהלת עמותת 'אפשר'  
Emmanuel.g@ono.ac.il

### שחר שומן,

המנהל הכללי,  
העמותה למען ילדי פנימיות  
הרווחה בישראל



יחד. על פי הסגר האינטליגנטי, בתחום הטיפול בילדים ובנוער לא נקבעו חוקים או כללים ספציפיים, אלא המלצות בלבד. מ־1 ביוני אושרו בהולנד בדיקות לכל מי שסבל מתסמינים).

המסגרות הטיפוליות ופנימיות הרווחה בכל המדינות היו אמורות להישאר פתוחות ולספק שירותים מלאים לילדים, אך בפועל רק השירותים שבתוך הפנימייה המשיכו לתפקד. כל השירותים שחייבו יציאה מכותלי הפנימייה בוטלו, ובהם גם בתי הספר. (משרדי החינוך הורו לסגור את כול בתי הספר, גם בישראל, המדינה היחידה שבה בתי הספר הם חלק מהפנימייה). ההכרח להעסיק את הילדים במשך כל היום, גם בשעות הבוקר, הטיל על צוותי הפנימיות עומס עבודה רב ואחריות נוספת.

בשאלון ביקשנו לברר כמה ילדים או אנשי צוות במסגרות הפנימייתיות נדבקו בנגיף, אך להפתעתנו התברר שבכל 13 המדינות אין נתונים על כך.

## הרקע למידע שנאסף בסקר

התשובות שהתקבלו מוינו על פי שלוש קטגוריות: מידע כללי על הסגר, קווי מדיניות ותפקוד המערכת, דרכי הטיפול בפנימיות. בטבלה שלהלן מוצג מידע על רמת הסגר בגל הראשון בכל אחת מהמדינות הנסקרות ועל מדיניות לגבי הילדים הנמצאים בטיפול חוץ-ביתי. מהטבלה עולה כי מועדי הטלת הסגר ותחילת הליכי השחרור ממנו שונים ממדינה למדינה, אך המדיניות ביחס לילדים בטיפול החוץ-ביתי דומה למדי, ובדרך כלל נשארו הילדים במסגרות. עם זאת, היו גם פתרונות אחרים, שהושפעו מההחלטות לגבי האוכלוסייה כולה במדינה, כמו סגר אינטליגנטי בהולנד ועוצר לילה בקניה. (בהולנד הוחלט שרק אנשים בסיכון או שהיה חשד להיותם נשאים חויבו לשהות בבידוד. החנויות נותרו פתוחות, ואנשים יכלו לצאת לטייל או לבקר אחרים כל עוד אינם נפגשים עם יותר משני אנשים

## טבלה: מידע כללי על תקופת הסגר

המדינה	הרמה והמשך של הסגר	המדיניות לגבי הילדים: שהות בפנימייה או עם המשפחה
אוסטריה	הוטל סגר ב־16 במרץ; עד 10 ביוני כבר נפתחו כל העסקים והתנועה הייתה חופשית;	מרבית הילדים נשארו בפנימייה. מיעוט קטן נשלחו למשפחותיהם אם נקבע שהמערכת המשפחתית יכולה להתמודד עם המצב.
ברזיל	סגר מוחלט מ־1 באפריל;	על פי החוק, כל הילדים שהו במסגרות הפנימייתיות.
בריטניה	סגר מלא; לא צוינו תאריכים;	כל הילדים נשארו בבתי הילדים המוגנים. בתי ספר לחינוך מיוחד בתנאי פנימייה נסגרו וילדים נשלחו לביתם.
גרמניה	סגר מוחלט עד 27 באפריל;	כל הילדים נשארו בטיפול פנימייתי.
צרפת	סגר מוחלט מ־17 במרץ;	כל הילדים שהו במסגרות הפנימייתיות. ילדים שהיו אמורים לחזור לבתיהם נשלחו לפני הסגר, בליווי מעקב.
גרמניה	סגר מוחלט עד 27 באפריל;	כל הילדים נשארו בטיפול פנימייתי.
דרום אפריקה	סגר מוחלט מ־23 במרץ עד 16 באפריל;	כל הילדים נשארו בפנימיות. חל איסור לשחרר ילדים לבית ההורים או לבני משפחה.
הודו	סגר מוחלט מ־24 במרץ עד 14 באפריל;	הילדים נשארו בפנימיות. עם זאת, היו ילדים שהצטוו לחזור למשפחותיהם כדי לפנות מקום לילדים ממוסדות שהצפיפות בהם גבוהה מאוד.
הולנד	סגר אינטליגנטי; תאריכים לא הוזכרו;	כל הילדים נשארו בטיפול פנימייתי.
ישראל	סגר מוחלט מ־15 במרץ; הקלה חלקית בסוף אפריל; ב־17 במאי נפתחה מערכת החינוך כולה;	כל הילדים נותרו בטיפול בפנימיות הרווחה, באומנה ובמשפחותונים, מלבד כמה משפחות שלקחו את הילדים הביתה באישור רשויות הרווחה. בכפרי הנוער החינוכיים נותרו רק בני נוער שאין להם הורים בארץ או שאין להם כל תמיכה משפחתית (בסך הכול כ־15% מחניכי הפנימיות).
ספרד	סגר מלא; לא צוינו תאריכים;	כל הילדים נשארו בפנימיות.
סרביה	סגר ומצב חירום מ־15 במרץ עד מאי;	כל הילדים ובני הנוער נותרו בפנימיות ובמרכזי היום, במשפחות האומנה וגם במרכזי היום לטיפול בילדים עם בעיות התנהגות.
קניה	עוצר לילה במקום סגר; סגירה של מוסדות חינוך ודת;	בפנימיות הציבוריות נשארו כל הילדים. לא הותר לקבל ילדים חדשים לפנימיות.
רומניה	סגר מוחלט מסוף חודש מרץ;	כל הילדים נשארו בפנימיות והמשיכו לקבל טיפול כוללני על ידי מערכת הטיפול במסגרות.



שעות ארוכות עם הילדים, ולעיתים קרובות לא חזרו לביתם לאחר סיום המשמרות שלהם. לא פעם הם העדיפו להישאר במתחם הפנימייה עם הילדים אפילו במשך ימים נוספים מלאים.

נציגי המדינות דיווחו שאנשי החינוך והטיפול ואנשי צוות אחרים במסגרות הפנימיות גילו מחויבות עמוקה ואחריות רבה כלפי הילדים בפנימייה. למרות הלחץ שיצרה המגפה בקרב כלל האוכלוסיה ולמרות הדאגה הטבעית של העובדים לבריאותם האישית, הם בחרו לעזוב את משפחותיהם ולהישאר בפנימייה כל עוד הדבר נדרש כדי לספק מענה לילדים ולבני הנוער שבטיפולם ולדאוג לכל צורכיהם הגופניים והרגשיים.

### סיכום ומסקנות

רבים מאיתנו מתחילים לקלוט ולעכל את חוויותינו יוצאות הדופן במהלך הסגר הממושך הראשון שנגזר עלינו עם התפרצות נגיף הקורונה. אמנם בימים אלה עולה הוחלט בישראל על סגר שני, אולם הפעם המתכונת בפנימיות תהייה כנראה שונה מזו שהייתה בסגר הראשון. במדינות מפותחות יחסית אנשים מורגלים לתת אמון בפתרונות מדעיים לבעיות ולאתגרים רפואיים. מגפת הקורונה חשפה אותנו למצב חדש לחלוטין: היה עלינו להשלים עם המגבלות של המדע המודרני. הפתרון היחיד שהציעו לנו מדענים ורשויות הרפואה היה הטלת סגר מלא ודרישה חד-משמעית להישאר בבתים, על כל המשמעות הכלכליות ההרסניות שכרוכות בפתרון הזה.

בשנים האחרונות הורגלנו לשמוע שיר הלל לתופעת הגלובליזציה. ארגון הבריאות העולמי הגדיר את הגלובליזציה "התגברות התלות ההדדית בין עמים ומדינות, שכוללת בתוכה שני גורמים הקשורים זה בזה: מצד אחד, פתיחת גבולות בין-לאומיים לזרימה מהירה יותר של סחורות, שירותים, כספים, אנשים ורעיונות, ומצד שני, שינויים במוסדות ובמדיניות ברמה הלאומית והבין-לאומית, המאפשרים או מקדמים זרימה שכזו" (WHO, 2020).

ואכן, הגלובליזציה הביאה עימה ברכה במובנים רבים, אך יש בה פוטנציאל גם להשפעות שליליות הן על התפתחות הכלכלה והמסחר, הן על הבריאות. המגפה העולמית חשפה את אחד החסרונות הגדולים של הגלובליזציה: התפשטות המגפה נבעה מתנועה המונית של נוסעים ממקום למקום בהיקף רחב. המחלה שהחלה בסין התפשטה מהר מאוד ליותר מ-200 מדינות בגלל המעבר הקל של נוסעים מסין לארצות אחרות.

בתשובות לשאלון הסקר שלנו בלטה השפעת תקשורת המונים וזרימת המידע המהירה בין המדינות על דרכי ההתמודדות עם המגפה. מדהים לגלות כמה מהר מדינות הגנו על עצמן על ידי סגירה הרמטית של גבולותיהן ונלחמו זו בזו על השגת משאבים רפואיים וציוד כמו מכונות הנשמה, מטושים ומסכות. אפילו באירופה נעלמה המגמה של שיתוף פעולה בין מדינות שכנות ששייכות ארגונית לאותה משפחה גדולה של האיחוד האירופי – האחדות התחלפה כהרף עין במדיניות של סגירת גבולות והשגרת כל מדינה להתמודד לבדה עם האתגר.

הסקר מראה שסגר מוחלט הוכרז בגל הראשון של המגפה ב-11 מתוך 13 המדינות שהשתתפו בו. עם הכרזת הסגר לא היה ספק שילדים הנמצאים

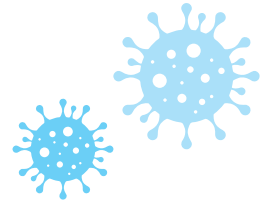


### הקשר של ילדי הפנימיות עם ההורים ובני המשפחה בימי הסגר

אומנם הילדים בפנימיות הרווחה שוהים בהן על פי החלטה של בתי משפט או של רשויות הרווחה, אבל הנטייה היא לשמור על קשרים קרובים ככל האפשר בין ילדים למשפחותיהם. הסגר בצל מגפת הקורונה היה מאתגר מאוד לכולם: לחניכים, לבני משפחותיהם ולצוות המטפל. בכל המדינות שהטילו סגר נאסר על הילדים לעזוב את הפנימייה, ובשלושת השבועות הראשונים של הסגר (לפחות) לא הורשו ההורים והמשפחות להגיע לביקורים. בהולנד יישמו מדיניות שהתירה מבקר אחד לילד, אך ההולנדים מעידים שהמדיניות הזאת הוכחה כבעייתית. במקומות אחרים נמנעו במשך תקופה ארוכה יחסית (יותר משלושה שבועות) כל פגישות פנים אל פנים בין ילדים לבני משפחותיהם. לאחר מכן הותרו בכמה מהמדינות פגישות בין הורים לילדים במקומות פתוחים: תחת כיפת השמיים, בחצרות, בגנים ציבוריים וכיוצא בזה.

### תפקודם של אנשי הצוות בפנימיות בתקופת הסגר

תקופת הסגר הממושכת שהוטלה על כלל האוכלוסיה ברוב המדינות הציבה אתגר עצום לפני המדריכים, עובדי הטיפול הישירים והעובדים הסוציאליים בפנימיות. אחד הפרסומים החשובים של הארגון לחינוך חוץ-ביתי FICE International, שהתפרסם בשנות השמונים, מתאר מודל ייחודי של מדרך פנימייה מקצועי, שפותח באירופה ונקרא 'סוציאלי-פדגוג'. המחברים מתארים את בעל התפקיד כמי שמסוגל "לחיות עם אחרים כאיש מקצוע" (Courtiaux et al., 1986). אנו יכולים לומר כי בתקופה מאתגרת זו מימשו עובדי החינוך והטיפול בפנימיות באופן מלא את ההגדרה הזאת: הם חיו באינטנסיביות עם הילדים בפנימיות ותפקדו כאנשי מקצוע במשך תקופה ארוכה ומאתגרת. מאפיין ייחודי לישראל הוא שבחלק מהפנימיות גרים אנשי הצוות בפנימייה עם משפחתם באופן קבוע. במדינות אחרות רק במעונות משפחתיים גרים העובדים עם הילדים שבטיפולם, ואילו במסגרות אחרות רוב אנשי הצוות עובדים במשמרות ונמצאים בשטח הפנימייה רק בשעות עבודתם. הדיווחים מימי הסגר מראים כי במקומות רבים נשארו העובדים בפנימיות



# טור אחרון

## קוראים יקרים

זאת מהדורה מיוחדת של הביטאון "אפשר", ובעתיד יצטרף אליה סיכום של כנס פיצי"ה הבין לאומי שהתקיים בישראל.

רשימת המאמרים בגיליון מעידה כי רוב המאמרים משקפים את התמודדות הפנימיות וכפרי הנוער בעת המשבר העולמי הפוקד אותנו.

כמי שניהל עד לא מכבר את כפר הנוער "חוות הנוער הציוני" בירושלים, אני מודע לחשיבות הלמידה ההדדית מכישלונות, ועל אחת כמה וכמה מהצלחות, בתוך הקהילייה החינוכית.

כפרי הנוער והפנימיות ניצבים בימים אלה בחזית המאבק כדי לשמור על בריאות החניכים והצוות ולקיים פעילות לימודית וחינוכית אפקטיבית.

גיליון זה מדגיש את חשיבות חזון העמותה לבטא את רחשי הלב והתובנות של השטח. אני מקווה שנוכל להמשיך להוציא גיליונות נוספים בעתיד. לצורך כך זקוקה עמותת "אפשר" לשותפים ולעזרה במימון.

תודה לבנימין גדליהו (ביניים), מנכ"ל העמותה, שהתלהב מהרעיון לפרסם גיליון זה.

תודה גדולה לרותי גינזור, העורכת, על ההשקעה בהתנדבות, ותודה לכל מי שלקח חלק בחוברת זו.

אחרון חביב וחשוב, עמותת "אפשר" שמה לה למטרה לפעול לשיפור מעמדו של המדריך בכפר הנוער ובפנימייה. מיותר להכביר במילים על חשיבות הנושא. בעמותה פועלת ועדה מתוך הוועד המנהל שעוסקת בנושא זה. אתם מוזמנים ליצור עמנו קשר ולשתף אותנו ברעיונות ובמחשבות בנושא.

בברכה,  
פיני כהן

יו"ר הוועד המנהל עמותת "אפשר"  
pini@hava.org.il

במסגרות חוץ־ביתיות חייבים להישאר בפנימיות למען הבטחת שלומם ורווחתם. ואכן, המידע שנאסף בסקר זה מראה שהמסגרות החוץ־ביתיות הצליחו להתמודד עם האתגר ולמלא את משימתן הנעלה לפעול כממלאי מקום ההורים ולספק את הצרכים החיוניים לילדים בפנימיות ובאומנה בתקופה זו. עוד הוכח כי המסגרות האלה מסוגלות להבטיח את זכויות הילדים גם במצב מורכב ולחוץ כל כך.

האתגר של המסגרות החוץ־ביתיות היה כפול ומכופל עקב הפסקת הפעילות של מערכת החינוך הפורמלית וסגירת בתי הספר בכל 13 המדינות. בשל כך נאלצו אנשי הצוות בפנימיות לטפל בילדים גם בשעות הלימודים, בסופי שבוע, בחגים, בימים ובלילות. בתקופה זו של הסגר היו חגים דתיים מרכזיים לכל שלוש הדתות: פסח - ליהודים, פסחא - לנוצרים, ובהמשך - חודש הרמדאן למוסלמים. אירועים אלה נהוג לחגוג במפגשים משפחתיים, וביטולם חייב את אנשי הצוות לארגן פעילויות מיוחדות לילדים כדי לפצותם על היעדרות ההורים ובני המשפחה ברגעים מיוחדים ורגשיים אלה. היצירתיות והאחריות של מנהלי הפנימיות ואנשי הצוות שלהם היו המשאב העיקרי להתמודדות מוצלחת עם אתגרים אלה.

מהסקר עולה שבתקופת הסגר הראשון לא היה בפנימיות ולו מקרה אחד של זיהום והדבקה, לא בקרב הילדים ולא בקרב אנשי הצוות. עובדה זו מעידה שהמנהלים ואנשי הצוות הקפידו לשמור על היגיינה ועל אמצעי מיוגן ובריאות אחרים בפנימיות והצליחו להגן על בטיחותם של הילדים. אנו יודעים שבהמשך, עם התפשטות המגפה והעלייה במספר החולים במדינה היו גם בפנימיות אנשי צוות וחניכים שנדבקו בנגיף.

בפתח המאמר הזה כתבנו כי אנו רואים בהתמודדות של מערכות החינוך והטיפול החוץ־ביתיות עם האתגר יוצא הדופן והמורכב של הסגר בימי הקורונה את שעתן היפה של הפנימיות ושל אנשי הצוות בהן. עוד ציינו שם כי איננו מסכימים עם הטענה שבמאה ה־21 פנימיות והסדרים חוץ־ביתיים הם מיותרים ומוטב להחליפם בתוכניות מבוססות קהילה. ישנם רבים אחרים אשר כמונו מצביעים על התרומה החשובה של מסגרות חוץ־ביתיות לבוגריהן. יתר על כן, אנו סבורים כי ההתנסות הייחודית שחווינו בחודשים האחרונים בשל מגפת הקורונה היא עדות מחודשת ומעודכנת לנחיצותם וליעילותם של מוסדות חוץ־ביתיים לחינוך וטיפול בילדים ובבני נוער. מסגרות פנימייתיות אלה הוכיחו שוב את יכולתן למלא צורך חיוני בהגנה על ילדים ובני נוער בסיכון ולהפעיל שירותים חיוניים לאוכלוסיות פגיעות אלה גם במצבי חירום כמו מגפת הקורונה.

## מקורות

הצהרת הסכמה כללית (2016). הצהרת הסכמה כללית (consensus statement) בדבר מסגרת מגורים קבוצתית לא־ביתית עבור ילדים ומתבגרים: הצהרת מדיניות של האגודה האמריקאית לפסיכיאטריה מניעתית, **חברה ורווחה**, לו, 2 (יוני 2016): 168-59.

Courtioux, M., Jones, H. D., Kalcher, J., Steinhäuser, W., Tuggener, H., Waaldijk, K. (1986). *The Socialpedagogue in Europe – Living with others as a profession*. Zentralstelle der Studentenschaft der Universität Zurich.

WHO (2020), [www.who.int](http://www.who.int)



עמותה לפיתוח שירותי רווחה וחינוך

הסניף הישראלי של הארגון הבין-לאומי

AIEJI – International Association of Social Educators

## אפשר – ביטאון לעובד החינוכי-סוציאלי

### כתובת המערכת

רותי גינסו, חברת הוועד המנהל

עמותת "אפשר"

ruthigin@gmail.com

עריכת לשון: נאורה יהב

עיצוב גרפי: יולה ורמן 2w-design.com

תודות לכפר ילדים ונוער "אהבה" על התצלומים



ISSN 1565-0723

כל הזכויות שמורות © לעמותת "אפשר"

המערכת אינה אחראית לדעות המובאות במאמרים המתפרסמים בביטאון, שהינן על דעת המחברים בלבד.