

Group Facilitation During Wartime With Teaching Staff at a Binational School in Israel

Michal Zak, Rose Amer, and Roi Silberberg

This article analyses a facilitation process with the teaching staff of a binational Jewish–Palestinian public school in Israel, focusing on the past two years, which unfolded during a period of war and escalating political tension. The group was co-facilitated by a Jewish and a Palestinian woman, who sought to establish the group as a shared reflective space while acknowledging the deep cultural, national, and emotional differences between participants. The article examines key dilemmas encountered by the facilitators, such as how to respond to silence, fear, and mistrust in a binational group working under extreme systemic, emotional, and political pressures. It describes methods used to support the group without suppressing conflict, including guided dialogue, uni-national groups, peer-led teaching, reflective documentation, arts-based activities, retreats (such as in Cyprus), and analogical learning. The facilitation model draws from the critical pedagogy of the School for Peace, which approaches group processes as a site for developing political awareness, challenging structural inequality, and cultivating shared professional language without erasing identity. The article offers unique insights into co-facilitation during war, pedagogical-political dialogue under stress, and the possibilities for sustaining a professional and ethical partnership within a deeply unequal reality.

Keywords: group facilitation, peace education, bilingual school, collective identity, teacher training, conflict dialogue, political pedagogy, School for Peace

Michal Zak is a facilitator at the School for Peace in Neve Shalom/Wahat al-Salam as well as an educator and activist specialising in guiding educational teams in times of conflict.

Rose Amer is a facilitator at the School for Peace in Neve Shalom/Wahat al-Salam and also an educator and activist with extensive experience accompanying combined Jewish–Palestinian staff in dual ethnic schools.

Roi Silberberg is the director of the School for Peace in Neve Shalom/Wahat al-Salam. He works in peace education and dialogue between identity groups and develops training programs for educators.

מול רוחות מתפרצות

תובנות מתהליך הנחיה של צוות מורות בבית ספר דו-לאומי

מיכל זק, רוז עאמר ורועי זילברברג

في مواجهة رياح عاصفة

دروس مستفادة من توجيه مجموعة من الملمات في مدرسة ثنائية القومية
ميخال זאק, רוז עאמר, ורועי זילברברג

המאמר מציג תובנות מתהליך הנחיה של צוות מורות בבית ספר דו-לאומי יהודי-ערבי בישראל בתקופת המלחמה, מאוקטובר 2023 ועד מאי 2025. את הצוות הנחו יחד מנחה פלסטינית ומנחה יהודייה. מטרת ההנחיה הייתה להחזיק את הקבוצה ולפתח שפה חינוכית משותפת שמצליחה להכיל את ההבדלים הלאומיים, התרבותיים והאישיים. המאמר בוחן את הקשיים שעמדו בפני המנחות – ההתמודדות עם השתיקות, עם הפחדים, עם חוסר אמון – ואת הדרכים שנקטו כדי לאפשר שיח פדגוגי-פוליטי רפלקטיבי דווקא בעיתות של משבר קטסטרופלי. כמו כן מתוארות בו מגוון מתודות – כגון דיאלוג מונחה, קבוצות חד-לאומיות, למידה אנלוגית ושימוש במרחב אומנותי – שנועדו להחזיק את הקבוצה בלי להשתיק את הקונפליקט. הגישה מתבססת על הנחות היסוד של בית הספר לשלום ועל עקרונות החינוך הביקורתי. עוד מציע המאמר תובנות ייחודיות בנוגע להנחיה בעת מלחמה, להחזקת צוות מעורב במציאות בלתי שוויונית ולפדגוגיה שמבקשת לא רק לשרוד, אלא גם להתבונן ולשנות.

מילות מפתח: הנחיה קבוצתית, חינוך לשלום, דו-לאומיות, זהות קולקטיבית, צוות חינוכי, השתלמות מורים, דיאלוג בזמן מלחמה, בית ספר לשלום

מיכל זק, מנחה בבית הספר לשלום בנווה שלום/ואחת אל-סאלם, אשת חינוך ואקטיביסטית, מתמחה בעבודה עם צוותים חינוכיים במצבי קונפליקט.

רוז עאמר, מנחה בבית הספר לשלום בנווה שלום/ואחת אל-סאלם, אשת חינוך ואקטיביסטית, בעלת ניסיון רב בליווי צוותים יהודיים-פלסטיניים בבתי ספר משותפים.

רועי זילברברג, מנהל בית הספר לשלום בנווה שלום/ואחת אל-סאלם, פעיל בחינוך לשלום ולדיאלוג בין קבוצות זהות, מפתח תוכניות הכשרה לצוותים חינוכיים בישראל ובשטחים.

אנו מודים למשתתפים ולמשתתפות בקבוצה על ההזדמנות לעבור יחד את התקופה הקשה כל כך. הפתיחות, הבהירות וההתמדה של המורים והמורות היו לנו למשענת.

מבוא

כמה ימים לאחר 7 באוקטובר 2023 נפגשו מנחות הקבוצה בזום עם הצוות החינוכי של בית הספר הדו-לאומי כחלק מההיערכות לחזרה ללימודים פרונטליים. הפגישה נועדה לאפשר לצוות מרחב לשיתוף, לכיטוי כאב ולרכישת כלים שיסייעו בהבנת המצב לקראת מפגש עם התלמידים. האווירה בארץ הייתה קשה, והמילה "טראומה" הייתה שגורה בחברה הישראלית. במרחבים המשותפים דרשו יהודים רבים מפלסטינים לגנות את המתקפה של חמאס. המנחות ביקשו ממנהלת בית הספר הפלסטינית לפתוח את הפגישה בכמה מילים כדי להזכיר לכולם את החזון הבית-ספרי, הדוגל באווירה של כבוד הדדי ושוויון, בדיאלוג הומניסטי במסגרת דו-לאומית ובחינוך לחיים משותפים. המנחות הזמינו את חברי וחברות הצוות לשתף בשלומם, ברגשותיהם ובמחשבותיהם, והבהירו כי יוקצה זמן גם להכנות לקראת החזרה לבית הספר. הראשונים שדיברו היו גברים יהודים, והמילה שחזרה שוב ושוב הייתה "חוסר אונים". אחריהם שיתפו נשים יהודיות במצוקה, בחד, בחרדה, בבהלה ובדאגה לבני משפחה המשרתים בצבא. המורות הפלסטיניות שתקו.

לאחר כעשרים דקות פנו המנחות למורות הפלסטיניות ואמרו כי הגיוני ומובן שאינן מדברות, ואין כל חובה לשתף; עם זאת אם מי מהן מבקשת להסביר את שתיקתה, זה הזמן לעשות כן, שכן בהמשך יחל החלק הפדגוגי של המפגש. בזו אחר זו סיפרו המורות הפלסטיניות כי הן מפחדות להסתובב ברחוב כשהן עוטות חג'אב או מדברות ערבית. הן סיפרו כי אזרחים פלסטינים רבים נקראים למשטרה או לשימועים במקומות עבודתם, ומקצתם אף מושעים מעבודתם, וכי תחושת הפיקוח והרדיפה שהם חשים כה חזקה עד שאפילו לסמן לייק בפייסבוק, כאקט של הבעת השתתפות בכאב הפלסטיני, אינן מעיזות. המורות היהודיות אמרו שלא הכירו מציאות זו ופירשו את השתיקה של הפלסטיניות כתמיכה במתקפה של חמאס. לקראת סוף המפגש והחזרה לכיתות שיתפו המורות בלבטים. מורה יהודייה, חדרשה יחסית בצוות, הביעה חשש כי תרגיש מוצפת ואף תתפרק בכיתה. מורות אחרות תהו כיצד עליהן לנהוג ולהגיב לנוכח גילויי תמיכה במתקפת חמאס, ומנגד לנוכח גילויי תמיכה בתקיפה הישראלית בעזה.

נושא הדגלים עלה אף הוא, כיוון שבתקופת הלמידה בזום ציירו תלמידים דגלי פלסטין ודגלי ישראל ועוררו בכך תגובות רגשיות עזות בקרב התלמידים והמורות כאחד. ביקשנו מהמורות הוותיקות יותר לשתף מניסיוןן הרב בתקופות מתוחות קודמות, ובעיקר באירועי מאי 2021 כאשר המתח בין יהודים לפלסטינים בתוך ישראל היה רב. המורות הוותיקות נתנו המלצות מעשיות ושיתפו בפרקטיקות ובכלים שנמצאו יעילים בעבר, והרגיעו בכך את הצעירות יותר.

כל האמור לעיל, מתמצת את המורכבות הגלומה בעבודה דיאלוגית במוסד חינוכי העוסק בחינוך לשותפות ערבית-יהודית בעיתות של מלחמה מתמשכת.

מאמר זה מציג תובנות מתהליך הנחיה שהתקיים עם צוות מורות בבית ספר יהודי-פלסטיני בישראל במהלך שנתיים של מלחמה. המפגשים נערכו במסגרת השתלמות מקצועית בהנחיית מנחה יהודייה ומנחה פלסטינית; הם נועדו לפתח כלים להתמודדות עם מחלוקות לאומיות, תרבותיות ופדגוגיות, ולחזק את השותפות המקצועית בבית הספר, שעלולה הייתה – כך נדמה לעיתים – להתפרק.

את המאמר כתבו המנחות של ההשתלמות ומנהל בית הספר לשלום, מי שליווה את התהליך ושימש איש קשר בין יחידת ההנחיה לבין מנהלת בית הספר היסודי הדו-לשוני, שהזמינה את ההשתלמות.

הקבוצה נשענת על שנים רבות של עבודה משותפת, מחויבות וחברות בין חברי וחברות הצוות. ההשתלמות החלה כשנה לפני המלחמה, אך שנת המלחמה הראשונה, וביתר שאת השנייה, דרשו מענה יוצא דופן לאתגרים שנוצרו. המנחות שאלו את עצמן כיצד אפשר לקיים מרחב יהודי-פלסטיני בזמן שהשבר בין העמים נעשה גלוי וכואב כל כך. הן התמודדו עם השאלה כיצד יוכלו לנהל שיח בקבוצה כאשר המורות חוות מציאויות כה שונות, ניונות מכלי תקשורת שונים לחלוטין וחוויות אחרות לגמרי זו מזו בחייהן ובבית הספר. מחלוקות שהתקיימו קודם לכן הפכו לבלתי ניתנות להכלה. המורות הגיעו להשתלמות בתחילת המלחמה כשהן פגיעות, מפוחדות, מאוימות, ולעיתים אף מנוכרות זו לזו, והמשימה הייתה לקיים השתלמות מטיבה בלי לפרק את הקבוצה, אך גם בלי להשתיק את הקונפליקטים. המאמר מבוסס על סיכומי מפגשים ושיחות שהתקיימו במשך השנתיים בצוות ההנחיה, ועל תובנות שהתעוררו בעקבות תהליך זה.

במאמר השתמשנו במושגים ובטרמינולוגיה הלקוחים משרה הדיאלוג הערבי-יהודי.

על הקבוצה ועל ההקשר

בית הספר היסודי שבו נערכה ההשתלמות הוא בית ספר ציבורי המונה צוות של כעשרים מורות ומורים (בעיקר מורות); כמחציתן יהודיות וכמחציתן פלסטיניות, כולן בעלות אזרחות ישראלית, מרביתן ותיקות ובעלות היכרות רבת שנים זו עם זו.

זהו צוות יציב ומקצועי המקיים בפועל, יום-יום, שותפות מקצועית יוצאת דופן. רוב חברי וחברות הצוות פועלים בבית הספר מתוך בחירה ומחויבות עמוקה לחזונו. עם השנים אימץ הצוות פרקטיקות של עבודה משותפת – ובהן הנכחת השפה הערבית, רגישות תרבותית, הכרה בנרטיבים היסטוריים ויצירת לוח שנה ייחודי המציין ימים לאומיים של

ישראלים-יהודים ושל פלסטינים – וכל זאת במציאות שבה היחסים בין פלסטינים לבין המדינה היהודית אינם שוויוניים ואינם צודקים, והשגרה טומנת בחובה מורכבות רבה: תפיסות פוליטיות מגוונות ולעיתים מתנגשות, שונות ברמת המודעות הפוליטית ושונות בנכונות להיכנס לשיח קונפליקטואלי.

ההשתלמות התקיימה במשך שלוש שנים; השנתיים האחרונות היו שנות המלחמה. ההשתלמות הייתה מוכרת לגמול, וההשתתפות בה לא הייתה חובה. עם זאת כמעט כל חברי וחברות הצוות בחרו להשתתף בה כחלק מתהליך של פיתוח צוות. את ההשתלמות הנחו יהודייה ופלסטינית, במודל של הנחיה שוויונית וברוח הפדגוגיה הביקורתית. המנחות ביקשו ליצור, באמצעות שיח מונחה ולא היררכי, חוויה קבוצתית מורכבת הנוגעת בשאלות של זהות, שייכות, כאב, כוח, פחד ותקווה.

ההשתלמות נבנתה כמרחב דיאלוגי דו-לאומי, על פי גישת בית הספר לשלום (חלבי וזוננשין, 2000), המדגישה דיאלוג בין שתי קבוצות לאומיות במציאות לא שוויונית וקונפליקטואלית. בגישה זו קיימת אמירה מפורשת כי הקולקטיב היהודי-ציוני הוא קבוצה בעלת כוח רב ואף מדכא, ואילו הקולקטיב הפלסטיני הוא קבוצה ילידית מדוכאת.

חלק מן הזמן התקיימה העבודה בקבוצות חד-לאומיות, אשר אפשרו שיח אותנטי יותר מהקבוצות המעורבות. למשל, לאחר פרוץ המלחמה התפצלה הקבוצה כדי לשוחח על פחדים, על שתיקות ועל התמודדות בכיתה ובחדר המורים. מורות דיברו על הקושי לעמוד מול תלמידים שאומרים אמירות קשות, או מול קולגות מהלאום האחר. בסופו של דבר התקיים עיקר הדיאלוג בקבוצה הדו-לאומית, הן משום שלצוות ניסיון רב בעבודה משותפת הן משום שהפיצולים עצמם העמיקו את חדרת ההתפרקות.

כבר בתחילת המלחמה באו לידי ביטוי פערים בתוך הצוות. מצד אחד היה הצוות מגויס, חדר תחושת שליחות ורצון לקיים שותפות חינוכית; מן הצד האחר ניכרו בו פערים בין החוויות הלאומיות, החברתיות והרגשיות, פערים אידאולוגיים, מגבלות מערכתיות ואיומים מוחשיים. כל אלה הביאו לזהירות, וזו התבטאה בשתיקות. מתחילת המלחמה לא הייתה בצוות – כמו בחברה בישראל כולה – פניות לצרכים ולסבל של הקבוצה האחרת. חדר המורות הפך למרחב טעון ולעיתים משותק. מורות סיפרו שהן מתפרקות לנוכח אמירות של תלמידים; אחרות דיווחו שהן נזהרות מלומר את דעתן בנוכחות עמיתה מהלאום האחר.

ההשתלמות התקיימה רובה ככולה בעברית, התנהלות המשקפת את יחסי הכוח בחברה הכללית. אומנם בית הספר מוגדר דו-לשוני, אך בפועל רק המורות הפלסטיניות דוברות את שתי השפות, ערבית ועברית. רוב הטקסטים שחילקנו היו בשתי השפות, אך אף על פי שהצוות סבלני מאוד כלפי דיבור בערבית, נשמעה הערבית בעיקר במפגשים החד-

לאומיים של המורות הפלסטיניות עם המנחה הפלסטינית. נושא השפה מרכזי בגישת בית הספר לשלום: שתי השפות, עברית וערבית, לגיטימיות לשימוש במפגש ומהוות עוד נדבך בדיאלוג הבין-קבוצתי (זק וחלבי, 2000).

מטרת המאמר

המאמר נועד לתאר עבודה דיאלוגית בקבוצה של נשות ואנשי חינוך בצוות של בית ספר דו-לאומי, ולבחון את המתח שחוו המנחות בין הרצון לאתגר את הקבוצה לבין הרצון להגן עליה. הרצון לאתגר נבע מתפיסת ההנחיה, שלפיה התפתחות הקבוצה קשורה בהתבוננות ביקורתית בפרקטיקות היום-יומיות של יהודיות ופלסטיניות בצוות. הרצון להגן נבע מהמלחמה שהתחוללה באותה עת ואיימה על קיומה של הקבוצה.

לתפיסתנו, האירועים המתרחשים מחוץ לחדר המפגשים חודרים תמיד אל המרחב הקבוצתי ומשפיעים עליו, ולפיכך על המנחות להתמקד בהתמודדות עם המתחים הנוצרים בקבוצה בעקבות ההתרחשויות שמחוצה לה. להלן נתאר את הפרקטיקות שפותחו להתמודדות עם עבודה קבוצתית בתקופה של משבר מדמם.

רקע תאורטי – פדגוגיה ביקורתית והנחיה דיאלוגית

הרקע התאורטי למאמר זה מתבסס על גישת בית הספר לשלום (חלבי וזוננשיין, 2000), המדגישה דיאלוג בין שתי קבוצות לאומיות במציאות לא שוויונית וקונפליקטואלית. הגישה נשענת על פדגוגיית החינוך לשלום, הרואה בדיאלוג כלי לחשיפת יחסי כוח פוליטיים וחברתיים ולפיתוח תודעה ביקורתית. לפי בג'אג' (Bajaj, 2015), אפשר להגדיר גישה זו כחינוך לשלום ביקורתי, בעיקר בשל ההכרה בזהויות קולקטיביות, כנרטיבים סותרים, באי-שוויון מבני ובעוול היסטורי ומבני.

הגישה שואבת מן הפדגוגיה הביקורתית של פריירה (2022/1968) הרואה בלמידה מרחב של שחרור, פיתוח מודעות ביקורתית ועיצוב זהות החורגת מהדיכוטומיה של מדכא ומדוכא. מרכיב מרכזי בגישתו של בית הספר לשלום הוא ראיית המשתתפים לא כאינדיווידואלים בלבד, אלא כחברי קבוצות לאומיות הפועלים במציאות של היררכיה מובנית (Silberberg, 2026 & Abo Ras). לכן הדיאלוג כולל שלב של דיאלוג קבוצתי פנימי במפגש חד-לאומי, ושלב של מפגש דו-לאומי, שבו מתאפשר עימות גלוי בין נרטיבים ואמיתות פוליטיות סותרות.

על פי זילברברג (Silberberg, 2019a), "שיטת הדיאלוג של בית הספר לשלום אינה שואפת בראש ובראשונה לטפח אמפתיה או הבנה הדדית, אלא לפתח אצל המשתתפים

מודעות לסכסוך ולתפקידם בתוכו, ולאפשר להם לבחון ולבנות מחדש את זהותם דרך אינטראקציות עם האחר" (עמ' 203).

השיטה מבקשת לאפשר למשתתפים להבחין באילו אופנים הם שותפים למבני הכוח או מושפעים מהם, ולפעול מתוך מודעות חברתית-פוליטית רחבה יותר. היא מתבססת על התפיסה כי קיימים יחסי כוח לא שוויוניים, שבהם נהנית הקבוצה היהודית מכוח עודף. חלבי וזק (Halabi & Zak, 2014) מצאו במחקרם כי הזהות של רוב המשתתפים היהודים בקבוצות הדיאלוג התרחבה במידה מסוימת, והפלסטינים שולבו בתוכה. עם זאת תחושת העליונות התרבותית היהודית-מערבית כלפי התרבות הפלסטינית-ערבית נכחה בדיאלוג ופגעה באפשרות שיתחולל שינוי בזהות. חלבי וזק מתארים את המשתתפים הפלסטינים כמי שחווים ותופסים את המצב כבעל אופי קולוניאלי – קולם אינו נשמע, והם חשים שרוב היהודים אינם מכירים בהיותם קבוצה לאומית. כאמור, העבודה בהשתלמות התקימה בחלק מן הזמן בקבוצות חד-לאומיות, משום שאלו מאפשרות שיח אותנטי יותר – דיאלוג פנים-קבוצתי, שאין בו בהכרח עימותים ישירים ולא צריך להפגין בו זהירות יתר (זוננשיין וחיג'אזי, 2000).

מערכת החינוך בישראל הושפעה עמוקות מהתפרצות האלימות ב-7 באוקטובר 2023. במאמר שבחן מורות שהשתתפו בהשתלמות בנושא חיים משותפים – השתלמות שהופסקה לאחר 7 באוקטובר לנוכח לחצים (Fisher-Shalem & Shapira, 2025) – זיהו המחברות כי מורות ערביות חשות מואשמות שלא בצדק במעשים שלא ביצעו, למרות השתלבותן בחברה הישראלית. תחושות אלו מובילות לניכור גובר ולפחד ממשי להביע את עמדותיהן בגלוי, בגלל חשש מתגובת הסביבה או מסנקציות.

גם לפני המלחמה היה קושי לקיים דיון מעמיק וביקורתי ביחסי יהודים-פלסטינים בבתי הספר בישראל. מרק (Mark, 2020) מציין שני גורמים מרכזיים שעוררו חשש לעסוק בנושא: חוק הנכבה מ-2011, אשר אסר התייחסות ביקורתית וציון אבל ביום העצמאות, וחוק הלאום מ-2018, אשר הבהיר שהמדינה היא מדינה יהודית והתיר אפליה על רקע זה. חשוב להזכיר כי תהליך הכשרת המורים בישראל ורוב השתלמויות המורים מתאפיינים בהתעלמות מסוגיית יחסי יהודים-פלסטינים ומהיעדר התמודדות עם גזענות (Silberberg, 2019b).

בגישה של בית הספר לשלום מתקיים שיח מורכב עם התאורטיקנים יאלום ולשץ (Yalom & Leszcz, 1970/2005), אשר הדגישו את חשיבות העבודה בכאן ועכשיו – במרחב שבו משתתפי הקבוצה עוסקים ישירות, בתחושות וביחסים שמתעוררים ביניהם ברגע ההווה בתהליך המונחה. לפי יאלום ולשץ, העבודה בהווה הקבוצתי מאפשרת גישה

ישירה לדפוסים בין־אישיים ותחושת אוניברסליות. ההבנה כי גם אחרים מתמודדים עם תחושות דומות היא מרכיב מרכזי בריפוי הקבוצתי.

במאמרם על קבוצות דיאלוג במלחמה האחרונה הרגישו זילברברג ואבו ראס (Silberberg & Abo Ras, 2026) את החשיבות שביצירת מרחב בטוח המאפשר דיאלוג, את השפעתו החזקה של הדיכוי הפוליטי על היכולת להתבטא בחופשיות, ואת תחושת הפלסטינים כי ישראליותם מוטלת בספק.

זאת ועוד, יצירת תחושת ביטחון היא תנאי הכרחי לתהליכי שינוי בקבוצה. גרינלי וקרנשה (Greenlee & Karanxha, 2010) מצאו כי למנהיגות ולניהול תפקיד מרכזי בעיצוב הדינמיקה הקבוצתית, וכי הם מסייעים בייחוד בבניית אמון, לכידות ושביעות רצון בקרב צוותי בית ספר.

התרחקות

בשנה השנייה למלחמה התקיים ריטריט בקפריסין. הריטריט כלל יום לימוד על היחסים בין הקהילות באי. ההתרחקות מן ההקשר המקומי הקלה במידה מסוימת על המשתתפות לדון במציאות שלנו בלי להישאב מייד לדינמיקה של התגוננות או האשמה. ברטריט נידונו שאלות על גבולות, כיבוש, דיכוי ותקווה. ההשוואות, ההתבוננות, המפגש עם קולגות מקפריסין – כל אלו סייעו לעסוק גם במתרחש בישראל ובפלסטין. ההתרחקות מהמרחב המוכר אפשרה התקרבות. הרחק מהבית היה קל יותר לחשוף, להתבלבל, להתווכח, ואף להתגאות, למשל בכך שצוות המורות היהודיות והפלסטיניות מצליח לקיים מוסד חינוכי משותף שאין כדוגמתו בקפריסין.

אחד הרגעים המכוננים היה סיור בניקוסיה החצויה. המעבר הרגלי מהצד היווני לטורקי, ובחזרה לצד היווני, היה חוויה מכוננת. חווינו את המעברים אגב הליכה, עמידה בתור והוצאת הדרכונים שוב ושוב. עבור רבות מהמשתתפות היהודיות עצם קיומם של מחסומים בלב עיר עורר מחשבות כמו "כמה זה לא נורמלי לחיות ככה". לעומת זאת המשתתפות הפלסטיניות התבוננו במעברים כבתופעה מוכרת ואמרו: "פה קוראים לזה 'מעבר', אבל אצלנו זה 'מחסום' שכולל חומת בטון, בידוק, נשקים, פחד ואף מוות. ההבדל בשם מגלה את ההבדל במשמעות".

ההשוואה הזו – בין המעבר הקל בניקוסיה לבין המחסומים במרחב שלנו – אתגרה את המורות. מורה יהודייה הביעה לראשונה אמפתיה כלפי פלסטינים שעומדים במחסום בשעה שהיא עוברת בקלות, ואילו מורה פלסטינית התקשתה להאמין כי ייתכן קונפליקט שאינו אלים, קונפליקט בעל עצימות נמוכה. התפתחה שיחה עמוקה על טרמינולוגיה, יחסי כוח ותקווה.

הריטריט השתלב במתח שבין אתגור הקבוצה לשמירה עליה. הריחוק הפיזי הרחיק את הקבוצה מהמוקד של הסכסוך, ליכד אותה, ואפשר למנחות לאתגר אותה עוד יותר.

ניתוח התהליך הקבוצתי

נציע שלוש תמות המשקפות את המתחים שמתעוררים בעבודה דיאלוגית עם קבוצות הנתונות בסכסוך לא סימטרי בעיצומה של מלחמה. אנו גורסים כי מתחים אלו קיימים תמיד בעבודה דיאלוגית בארגונים משותפים, אולם המלחמה מחדדת אותם, והאתגר נעשה גדול מאי פעם – בעיקר בשל החשש מהתפרקות הקבוצה. להלן תיאור התמות.

בין האישי לפוליטי

מפגש הדיאלוג הראשון עם המנחות לאחר תחילת המלחמה התקיים ב־17 באוקטובר 2023, לאחר מפגש עם פסיכולוגית יהודייה ופסיכולוג ערבי מטעם משרד החינוך, אשר העמידו לרשות הצוות כלים טובים להבנת טראומה ולהתמודדות עימה. הטרומה הוגדרה כניטרלית, אוניברסלית וא־פוליטית. המפגש עם הפסיכולוגים היה הכרחי כדי לתת משמעות להלם שהמורות חוו, ואכן סייע בכך. הפרספקטיבה הפסיכולוגית התבססה על נקודת מבט אינדיווידואלית א־היסטורית, השונה מזו הנהוגה בבית הספר לשלום. כניסת המנחות לצוות אפשרה לחבר בין הממד האינדיווידואלי לממד הקולקטיבי ולהוסיף הקשר פוליטי־לאומי. תפקידן היה להביא את הממד הפוליטי לחדר המורות, ולתת מקום לחוויות ולקולות מושקפים. ההזמנה מההנהלה להמשיך את ההשתלמות למרות המלחמה, אותה הצוות ולמנחות כי לצד השלב הטיפולי יש מקום גם לשלב של התמודדות עם היחסים בין יהודים לפלסטינים. מעבר זה בין השלבים מיטיב לסמל את המתח שבין שמירה על הצוות וטיפול בו לבין האתגור הפוליטי.

הדברים שאי אפשר לדבר עליהם

בכתי הספר הדו־לאומיים קיים חשש תמידי, לעיתים גלוי ולעיתים סמוי, מכך שיהודים (תלמידים, הורים ומורות) לא יהיו מרוצים ויעזבו. החשש מעזיבה מביא לעיתים לריצוי היהודים, שדורשים בדרך כלל שהמוסד יותאם לאופן שבו הם תופסים את השותפות. מצב זה יוצר מנגנון של השתקה עצמית, בייחוד בקרב המורות הפלסטיניות, הבוחרות לשתוק כדי לשמור על המרחב המשותף.

גם מורות יהודיות בוחרות לשתוק, מתוך זהירות. הזהירות שלהן אינה נובעת מחשש שיהודים יעזבו, אלא מכך שאין הן רגילות לפעול במרחבים שוויוניים שבהם אינן יכולות

לעשות ואף לומר כל דבר שעולה על רוחן כמו במרחב הציבורי הישראלי. הן יודעות שחלק ממעשיהן ומדעותיהן עלולים לפגוע בזולת ולהעכיר את האווירה, וחשוב להן להימנע מכך. לדוגמה, יהודים רגילים לשתף בדאגה לבני משפחה הנלחמים נגד פלסטינים, ואילו במרחב שבו נושא כזה עשוי להתקבל בביקורתיות ולא רק באמפתיה, מתעוררת חוויה של הצטמצמות והשתקה שאינה מתקיימת במרחבים הישראליים.

דוגמה נוספת לשתיקה שיהודים העידו עליה היא הימנעות מדיבור על נושאים מסוימים, מתוך דאגה אמיתית לשלום הצוות וליחסים בין חבריו. דוגמה לנושא רגיש היא סוגיית החטופים הישראליים בעזה. המורות היהודיות זיהו שהנושא, כפי שהוא מועלה בחברה היהודית, טעון עבור הפלסטינים (שהרי גם לפלסטינים יש עצורים שצריך לשחרר), אולם הניסיון המועט בדיאלוג פוליטי הותיר אותן ללא כלים לפתוח את הנושא. לתוך השתיקות הללו נכנסות הנחות רבות, מקצתן נכונות ומקצתן נשענות על פנטזיה. כך, למשל, במפגש הזום שנערך בתחילת המלחמה התפרשה שתיקת המורות הפלסטיניות כהסכמה עם המתקפה של חמאס. בפועל הן שתקו מהלם ומפחד, וכאקט של סירוב לגנות את המתקפה. הסיבה לכך לא הייתה קשורה בהכרח ליחסן למתקפה ב־7 באוקטובר, אלא להתנגדותן לכך שיועמדו למבחן מידת האנושיות ומידת הנאמנות של פלסטינים אזרחי ישראל. הדרישה לגנות התקיימה במרחב הציבורי הישראלי ובתקשורת הישראלית וחלחלה גם לצוות, אך אנשים שעובדים יחד שנים רבות מצפים שלא יעמידו אותם למבחני נאמנות והומניות. חשוב לציין כי אלו רגעים קשים במיוחד בקבוצות, שכן על פי רוב היהודים מחפשים בהם אמפתיה, ואינם מודעים לכך שדרישותיהם עשויות להיתפס כמבחני נאמנות.

בין הגנה לאתגור

אחרי פגרת הקיץ, נפגשנו שוב בנובמבר 2024, שנתה השנייה של המלחמה. ברקע כבר דובר על רצח עם בעזה. כיצד פותחים מפגש? החלטנו להאיר בזרקור את המלחמה, ויצאנו לבקר בתערוכת אומנות ששמה "אלי אין? לאן?" (גלרי לאומנות, 2024), שעסקה במלחמה. הצוות הופתע מההחלטה, ואף הביע התנגדות לביקור. כותרת ההשתלמות באותה שנה הייתה: "איך עובדים עם נושאים שנויים במחלוקת בבית הספר", והמשתתפות ביקשו לשוב למעין שגרה "ולעסוק בשאלות מקצועיות".

המהלך שהצגנו במפגש כלל שיחת הכנה לקראת התערוכה, ביקור בתערוכה, שיחת עיבוד, ולאחר מכן עיסוק בשאלות חינוכיות מהשטח. בשיחת ההכנה היו שהביעו חשש להיחשף לתמונות קשות; אחרות חששו שהביקור יפתח מחלוקות שהן לא יוכלו לשאת, ומקצתן חששו שהתערוכה תהיה חד־צדדית ותתמקד רק בסבל הפלסטיני. בפועל הייתה

החווייה חיובית, והמשתתפות תיארו בדברי הסיכום שלהן בגלריה חוויות מרפאות. אולם כאשר חזרנו לחדר שבו התקיימה ההשתלמות והזמנו אותם לשלב העיבוד, הם לא רצו לדבר. כיבדנו את רצונם ועברנו למשימה הפדגוגית. ביקשנו מהקבוצה להתחלק לתת-קבוצות, וכל תת-קבוצה התבקשה לעסוק בסוגיה חינוכית בתחום אחר: התחום הלאומי, המגדרי, התרבותי, המעמדי והבין-דתי. אף אחת מהמורות לא רצתה לעסוק בתחום הלאומי, והוא נותר מיותר.

רק בשלב כתיבת המאמר הבנו עד כמה היינו שרויות במתח ושקלנו כל צעד שלנו בזהירות: נענו בין הרצון לאתגר לבין הרצון להגן. היינו מודעות לכך שהמורות מרגישות חנוקות ופגיעות, שזו קבוצה של מבוגרים ומבוגרות בעלי שיקול דעת היכולים להחליט בעצמם עד כמה לשתף ובמה – ובכל זאת דאגנו.

כשאנו עובדים עם צוות דו-לאומי במקום עבודתו, אנו מנסים לתת מקום לקונפליקט הלאומי, ובה בעת לחזק עבודת צוות וליצור שפה ארגונית משותפת; לנוע בין הזהות הלאומית המפרידה לבין הזהות המקצועית המחברת.

לא קל להחזיק מרחב שמתקיימות בו זהויות מתנגשות, כמו הזהות הפלסטינית והזהות הציונית. לאורך כל הדרך חתרנו לפוליטיזציה של השיח בצוות ולא יחודו עם השיח החינוכי. עם זאת עלתה השאלה עד כמה אפשר לעשות זאת, שכן לתפיסתנו לא לדבר על הפוליטי בתקופה של פשעי מלחמה הוא מעשה פוליטי כשלעצמו, המשמר את יחסי הכוח הקיימים.

אמירות קשות עלולות לסכן גם את עצם קיומו של בית הספר. בעבר, בתקופות של מתח לאומי (למשל באינתיפאדה השנייה, בתחילת שנות האלפיים, ובאירועי מאי 2021) עזבו לא מעט משפחות יהודיות את בית הספר, ועובדה זו הייתה טבועה בזיכרון של הקבוצה ושל המנחות.

המתח בין הגנה לאתגור הוליד צורות פעולה חלקיות ולעיתים עקיפות – אך ניסינו שלא להימנע. עסקנו במלחמה, ובה בעת כיבדנו את זהירות הקבוצה, שסימנה אף היא את גבולותיה. בדיעבד תהו המנחות אם לא נכנעו לקבוצה בכך שלא התעקשו להעמיד את המלחמה בעזה כנושא מרכזי אף יותר. פריירה ומסאדו (Freire & Macedo, 1995) טוענים כי בדיאלוג תפקיד המנחה הוא לחנך, ולא רק לנהוג על פי הלך הרוח של הקבוצה. בדיעבד נראה שלנוכח המתח שבין הגנה לאתגור נטינו באופן אינסטינקטיבי ולא-מודע להגן על הקבוצה; ייתכן שכדי לשמור על שלמות הצוות היה צורך דווקא לאתגר יותר. לקראת מרץ 2025 התבטאה ההתנגדות פחות בשתיקה ויותר בטענה שהמנחות לא נתנו די הזדמנויות לעסוק בקונפליקטים – ואנו פירשנו זאת כבקשה.

במצב הקיצוני שנוצר מאז תחילת אוקטובר 2023 ונמשך עד יום כתיבת המאמר, נותרנו עם השאלה: האם אפשר לעסוק ביחסי הכוח הכל-כך לא שוויוניים שקיימים באזורנו? ואם כן – כיצד? בפועל נשמרו יחסי הכוח בקבוצה. לרגע לא שכחנו כי ההשתלמות מתקיימת במסגרת ממסדית וכי הממסד הוא ציוני.

סיכום

למנחות ניסיון רב בעבודה עם קבוצות מעורבות, לרבות בתקופות של אלימות וסבבי לחימה בעזה. עם השנים נוצר גוף ידע שאפשר לכנותו "הנחיה בעת משבר". נמנה להלן כמה מהמאפיינים שהתוודענו אליהם בעבר ופגשנו שוב בהשתלמות זו: התגבשות של הקבוצה בתוך עצמה כמעין אי בתוך ים סוער ומציאת נחמה ותקווה בקבוצה; מתח גבוה; ציפייה שאנשים יזדהו הזדהות מוחלטת עם הצד שלהם בסכסוך; דרישה שהפלסטינים יגנו ויביעו אמפתיה, והיעדר כל דרישה שכזו מהיהודים; וזהירות שלא להיכנס לשיח אקטואלי.

לצד זאת היו מאפיינים ייחודיים למלחמה הנוכחית: ההלם בתחילתה היה בסדרי גודל שלא הכרנו; מעולם לא נהרגו כל כך הרבה ישראלים ביום אחד; מעולם לא נחטפו כל כך הרבה אזרחים ואזרחיות; עוצמת התגובה של ישראל הייתה בממדים קטסטרופליים; מספר ההרוגים הפלסטינים בעזה היה גבוה מאוד, ורובם לא היו לוחמים; עלו טענות לרצח עם; מספר העצורים הפלסטינים הגיע לאלפים; וההרס בעזה היה ועודנו טוטלי. נוסף על עוצמת הזוועות, המלחמה הזאת נמשכת ונמשכת ולא נראה סופה, ריבוי הזירות מגביר את הסכנות, ומידת הפיקוח והרדיפה של פלסטינים אזרחי ישראל בתוך המדינה רבה מכפי שהכרנו.

במאמר על קבוצות דיאלוג במלחמה האחרונה הדגישו זילברברג ואבו ראס (Silberberg & Abo Ras, 2026) את החשיבות שביצירת מרחב בטוח המאפשר דיאלוג, את השפעתו החזקה של הדיכוי הפוליטי על היכולת להתבטא בחופשיות, ואת תחושת הפלסטינים כי מעמדם האזרחי בישראל מוטל בספק. נוסיף שהתופעה של דה־הומניזציה של הפלסטינים מאפיין זה זמן ארוך את היחסים בין יהודים ופלסטינים. כל אלה הניעו את הדינמיקה הקבוצתית בהשתלמות עם הצוות ואת המעבר מהלם לצער, לכיטויי פחד וחשדנות, לרצון לשמור על החברות הקיימת, להימנעות מעיסוק במלחמה, ולבסוף גם להתרגלות למצב המורכב והמתוח המתמשך. בעקבות ההכרה במרכזיות המתח בין שמירה לאתגור, אנו רוצים להדגיש את החשיבות של שמירת הקבוצה כמרחב בטוח ככל האפשר.

בבית הספר לשלום אנו מאמינים שהמציאות הפוליטית, החברתית והרגשית אינה נשארת מחוץ לחדר, אלא חודרת אליו, נוכחת כל הזמן, ומשפיעה על הדינמיקה הקבוצתית. זהו

עקרון מפתח בגישת ההנחיה שלנו: לראות בקבוצה מיקרוקוסמוס של יחסים בין קבוצות בחברה. עיקרון זה עולה בקנה אחד עם העקרונות של לוויין (Lewin, 1947) וגם של ביון (Bion, 2003). תפיסה זו שונה ממודלים טיפוליים המבקשים להשאיר את הזהויות בחוץ ולהתכנס תחת זהות משותפת של בני אדם. על פי גישתנו, הזהויות הלאומיות, המגדריות, המעמדיות והתרבותיות אינן רעשי רקע, אלא חומרי גלם מהותיים לעבודה חינוכית ופוליטית בקבוצה ועם הקבוצה. ממאמר זה אפשר להסיק כי יחסי הכוח שבחוץ נמצאים בחדר כל הזמן, ויש לדבר עליהם בתוך הקבוצה ולא להימנע מלהתייחס אליהם או להכחיש את נוכחותם.

אף שאחד מיסודות העבודה הקבוצתית הוא התמקדות בכאן ועכשיו, אי אפשר שלא להתייחס בה להקשר ההיסטורי והמלחמתי. האוניברסלי אינו ניטרלי, אלא משוקע בהיסטוריה של יחסי כוח. שתיקתה של משתתפת פלסטינית אינה דומה לשתיקתו של משתתף יהודי. הכאן ועכשיו הקבוצתי מוכרח להתקיים מתוך מודעות ל"שם ואז" של המציאות הפוליטית, שאם לא כן הוא עלול להפוך למנגנון של השתקה. אנו מציעים כי עבודה קבוצתית רפלקטיבית תוכל להתקיים במלואה רק כאשר נזהה את מקומו של ההקשר החברתי בתוך הדינמיקה הקבוצתית, בדומה להצעתם של דה-מלאך ובארי בן-ישי (2009), הקוראים לשלב בין הפרספקטיבה הבין-אישית לפרספקטיבה הבין-קבוצתית.

בהשתלמות זו המנחות לא נדרשו להכניס את המציאות אל החדר; המציאות התדפקה על הדלת, ומשלא נענתה – פרצה דרך החלונות. כך גם בבית הספר שבו מלמדים המורות והמורים, החלונות פתוחים, והמשימה היום-יומית של הצוות היא לוודא שהם לא יהיו פרוצים. אנו מקווים כי ההשתלמות בשנתיים הקשות הללו סייעה לפתח את היכולת המדהימה הזו להישיר מבט אל המציאות בלי שהדברים יתפרקו.

מקורות

- גלרי לאומנות. (2024). [الأيض: لأن؟ Where to?](#) [ברושר תערוכה]. נווה שלום.
- דה-מלאך, ד', ובארי בן-ישי, א'. (2009). הקבוצתי הוא אישי ופוליטי: שילוב למידה מתהליכים קבוצתיים עם למידה על החברה ברוח הפדגוגיה הביקורתית. **מקבץ: כתב העת הישראלי להנחיה ולטיפול קבוצתי**, 14(1), 49–66.

- זוננשיין, נ' וחיג'אזי, א'. (2000). "קבוצת הבית": המסגרת החד-לאומית במפגש היהודי-ערבי. בתוך ר' חלבי (עורך), דיאלוג בין זהויות: מפגשי ערבים ויהודים בנוה שלום (עמ' 131–150). הקיבוץ המאוחד.
- זק, מ' וחלבי, ר'. (2000). השפה כגשר וכמכשול. בתוך ר' חלבי (עורך), דיאלוג בין זהויות: מפגשי ערבים ויהודים בנוה שלום (עמ' 169–191). הקיבוץ המאוחד.
- חלבי, ר' וזוננשיין, נ'. (2000). תודעה, זהות ואתגור המציאות: גישת העבודה בבית-הספר לשלום. בתוך ר' חלבי (עורך), דיאלוג בין זהויות: מפגשי ערבים ויהודים בנוה שלום (עמ' 16–27). הקיבוץ המאוחד.
- פריירה, פ'. (2022). פדגוגיה של המדוכאים (נ' זוסמן, תרגום). פרדס הוצאה לאור. (העבודה המקורית פורסמה ב-1968)
- Bajaj, M. (2015). "Pedagogies of resistance" and critical peace education praxis. *Journal of Peace Education*, 12(2), 154–166.
<https://doi.org/10.1080/17400201.2014.991914>
- Bion, W. R. (2003). *Experiences in groups: And other papers*. Routledge.
- Greenlee, B. J., & Karanxha, Z. (2010). A study of group dynamics in educational leadership cohort and non-cohort groups. *Journal of Research in Leadership Education*, 5(11), 357–382. <https://doi.org/10.1177/194277511000501101>
- Fisher-Shalem, O., & Shapira, N. (2025). Education for shared life in Israel during the 7 October 2023 war. *Journal of Peace Education*, 22(3), 372–395.
<https://doi.org/10.1080/17400201.2025.2516433>
- Freire, P. & Macedo, D. F. (1995). A Dialogue: Culture, language, and race. *Harvard Educational Review*, 65(3), 377–402.
- Halabi, R., & Zak, M. (2014). Narratives in conflict: A postcolonial interpretation of youth encounters between Jews and Palestinians from Israel. *Dynamics of Asymmetric Conflict: Pathways Toward Terrorism and Genocide*, 7(1), 58–75.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197–211.
- Mark, B. (2020). Undermining national narratives with family stories: An oral history project in a Palestinian-Jewish School. In N. Fink, M. Furrer, & P. Gautschi (Eds.), *The teaching of the history of one's own country: International experiences in a comparative perspective* (pp. 271–289). Wochen Schau Verlag.
- Silberberg, R. (2019a). The philosophical challenges of critical peace education in the Palestinian-Israeli context. *Ethics and Education*, 14(2), 198–212.
<https://doi.org/10.1080/17449642.2019.1587686>

- Silberberg, R. (2019b). [Dealing with racism in the classroom: A necessary component for teacher education in Israel](#). *Educazione Aperta: Rivista di pedagogia critica*, 6, 253–287.
- Silberberg, R., & Abo Ras, N. (2026). Education for democracy and justice under fire: Integrating identity perspectives into global citizenship education in conflict settings. *International Review of Education: Journal of Lifelong Learning*.
<https://doi.org/10.1007/s11159-025-10164-3>
- Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy* (5th ed.). Basic Books/Hachette Book Group. (Original work published 1970)

