



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة التربية والتعليم

שגרה מאתגרת בבתי הספר

ראציונל

התמודדות של מפקחים עם משברים היא חלק בלתי נפרד מעבודתם היומיומית .
הכישורים הנדרשים מאנשי חינוך בזמני משבר שונים במהותם מהיכולות שהם
נדרשים להן בשגרה .
בעת משבר, מנהיגות חינוכית נדרשת להתמודד עם אירועים ורגשות התובעים
התייחסות בטווח הקצר והמייד, כל זאת כדי לצמצם את הפגיעה בפרט או בארגון
ובקהילה.
ללמידה על ניהול מצבי משבר משמעות מכרעת: זיהוי מוקדם, התמודדות בזמן
אמת ולמידה לעתיד.

בעתות משבר,

מנהלים "יידרשו לספק מנהיגות רגישה וממוקדת כאחת.

ההכנה לתפקיד כזה היא מכרעת."

(Smith & Riley, 2012) 1, 57-71



אנחנו חוקרים את
הפרקטיקה שלנו ושל
אחרים כדי ללמוד על
הפרקטיקה שלנו -
ולא כדי לבקר או
לשפוט.



אנו עוסקים
בפרקטיקות
ולא באנשים.



אנחנו מניחים שהאנשים
שאנחנו צופים בהם או
מדברים עליהם הם אנשים
חכמים וכוונותיהם טובות.
אם לא הבנו מיד את
ההיגיון במעשיהם, עלינו
להתאמץ יותר.



אנו מניחים שהאירועים
שאנו מתבוננים בהם או
משוחחים עליהם הם
חלק מהקשר רחב יותר
שכרגע אינו זמין עבורנו
במלואו.



כל הנאמר
ביננו נשאר
במפגש
הלמידה

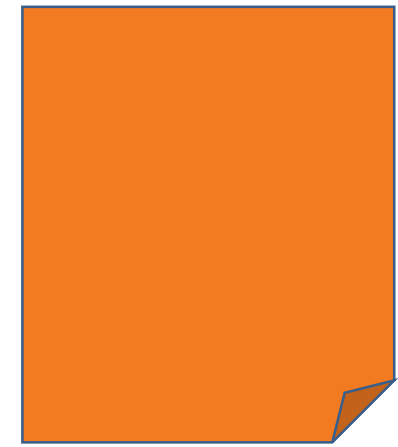
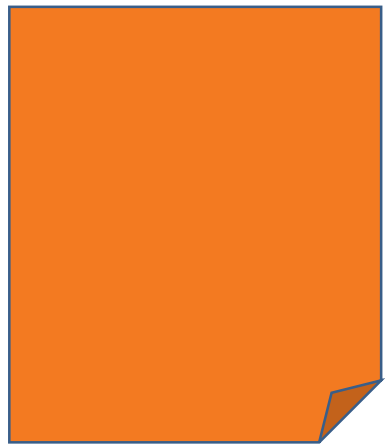
צ'ק אין: סרטון 'במים סוערים', של מי המשבר הזה?

• [193871769/https://vimeo.com](https://vimeo.com/193871769) (עד 09:35)

- עם מי אנו מזדהים?
- אילו רגשות מתעוררים בנו כשאנו צופים בסרטון?
- צמתי החלטה ש'תפסו אותנו'?
- האם יש פה בכלל משבר ?
- של מי המשבר ?
- איפה נפגשים העצמי והתפקיד במשבר ?

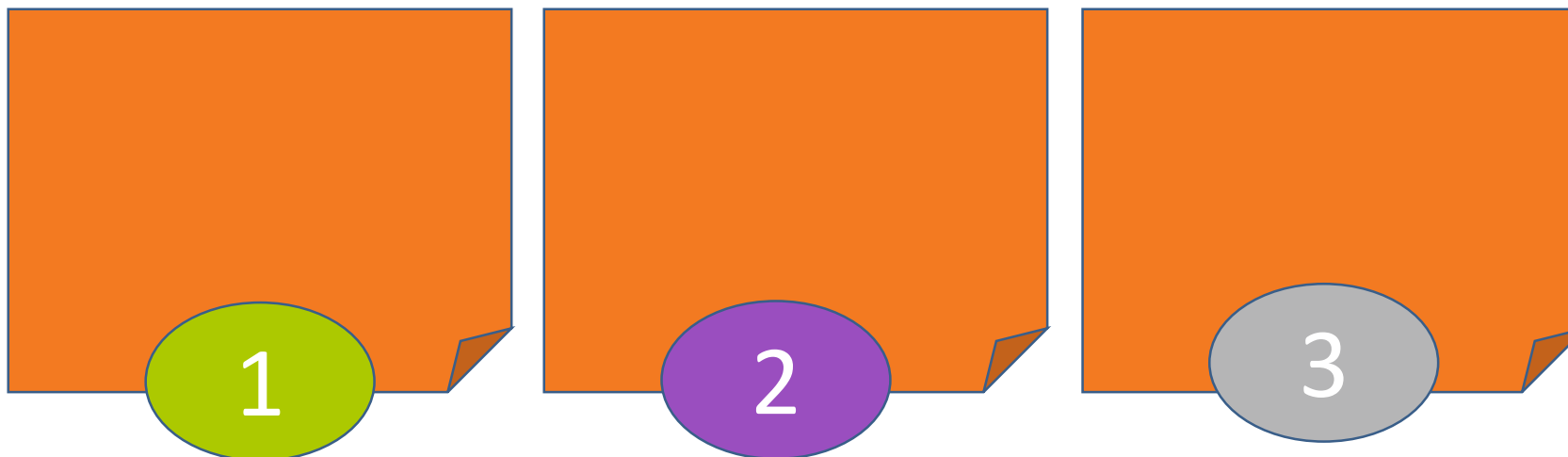
על מה אנחנו מדברים, כשאנחנו מדברים על משבר ?

כתבו בכתובה אישית שלושה משברים שהיו על שולחן עבודה שלכם ונפתרו



דרגו את המשברים עפ"י מידת חומרתם

על מה אנחנו מדברים, כשאנחנו מדברים על משבר ?



בקבוצות בחדרים - למלא שקף שיתופי

- שיתוף במשברים
- שיתוף בשיקולי הדעת לדירוג המשברים
- שיח על אופן הדירוג, הבדלים, הגדרת הצירים
- במליאה – כל קבוצה תציג את התובנות שלה לגבי הגדרת משבר וחומרתו

המשגה - במליאה

"תפישה של אירוע בלתי-צפוי המאיים על ציפיות חשובות של בעלי עניין, ושעלול לפגוע קשות בביצועי הארגון ולייצר תוצאות שליליות"

(Commbbs, 2007, P.23)

"אירוע בעל הסתברות נמוכה והשפעה גבוהה שמאיים על קיימות הארגון ושמתאפיין בערפול של סיבות, תוצאות ואמצעי פתרון, כמו גם באמונה שהחלטות צריכות להתקבל במהירות"

(Clair and Pearson, 2008, P. 60)

"מצב דחוף הדורש ממנהיגי בית הספר לנקוט פעולה מהירה והחלטית. משברים אינם האתגרים הנשנים והרגילים שבתי ספר מתמודדים איתם יום-יום. משברים הם "חוויות עימות מפריעות ומכאיבות"

(Riley and Smith, 2010, P.53)

תבחינים לחומרת משבר – על בסיס סיפורים אישיים



Larry Smith & Dan Riley (2012) School leadership in times of crisis, *School Leadership & Management*, 32:1, 57-71

עבודה על מסמך שיתופי – פאדלט או גאמבורד ?

CRISIS

危機

Danger

Opportunity

כתבו את הפעולות שביצעתם בניהול
אחד המשברים שתיארתם, על
פתקיות במסמך המשותף

<https://padlet.com/chaims1/m565jofnf8yohygi>

המודל הזיקתי

תהליכי תכנון

- הקצאת תפקידים ואחריות
- קביעת בעלות על תהליכים.
- בחירת צוותי משבר והדרכה.

מערכות, ספרי מדריכים

- כתיבת תכנית/פרוטוקול למצבי משבר
- תשתיות לניהול משברים, ציוד "חדרי מלחמה"

משאבים, מערכות

- חומרים מוכנים, אופן הפעלת מערכת.
- תקשורת עם בעלי עניין.
- תרשימי זרימה ומדריכים.

תרגול, הדמיות

- תרגול הדמיות.
- הפקת לקחים,



הוכח בבירור שכאשר משבר פוגע בארגון שאין לו תוכנית המשבר נמשך הרבה יותר זמן אבל עצם קיומן של מערכות ומדריכים כאלה - יכול להשלות ארגון מתוך אמונה שגויה שהוא "מוכן למשבר".

המודל הזיקתי

התרעה מוקדמת

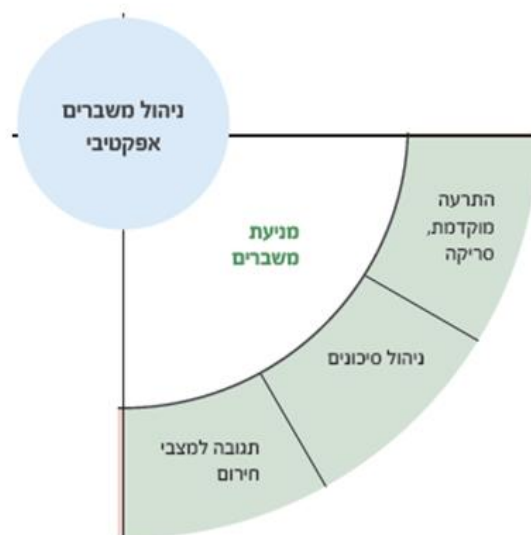
- ביקורת, תחזוקה מונעת, סריקת סוגיות, חיזוי,
- סקרי מנהיגות, סקרי דעת קהל, ניתוח מגמות,

ניהול סיכונים

- זיהוי, תעדוף ופיתוח אסטרטגיה ויישום.
- מה עלול לקרות לארגון?
- מה הארגון יכול לעשות בקשר לזה?

תכנון תגובה למצבי חירום

- משבר - מצבי חרום



ברוב המשברים שנוצרו, הידע והפוטנציאל לבעיה היו ידועים לפני תחילת המשבר.

מצבי חירום שטופלו בצורה לא טובה עלולים להוביל למשברים חמורים.

המודל הזיקתי

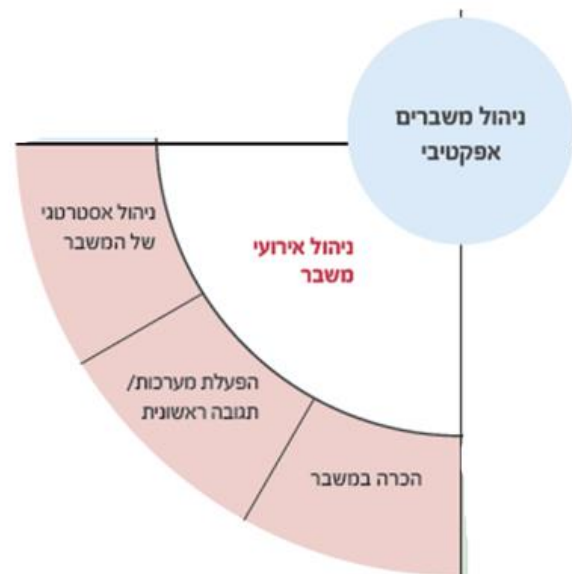
הכרה במשבר

- הכרה אובייקטיבית במשבר
- התעלמות, טשטוש, חיפוי, הכחשה דיכוי האזהרות.

תגובה ראשונית

ניהול אסטרטגי

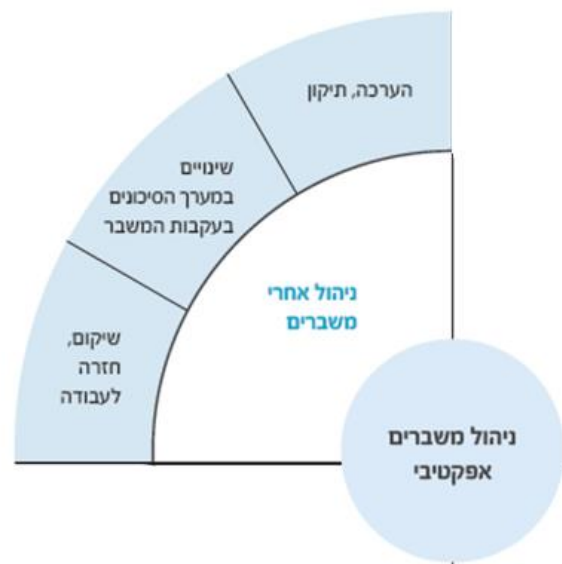
- כולל בחירת אסטרטגיה לביצוע, הפחתת נזק, שיתוף בעל עניין
- ניהול התגובה



כאשר משבר יתקיים הוא ילווה בשלל בעיות הסחה.

כמנהל המשימה שלך היא לזהות את המשבר האמיתי.

המודל הזיקתי



שיקום, חזרה לעבודה

- התאוששות תפעולית ורגשית

שינויים במערך הסיכונים

- הערכת נזקים
- הערכת כוחות מניעים

הערכה, תיקון

- ניתוח גורמי שורש, הערכת ניהול, סקירת תהליכים
- יישום שינוי.

השלב שלאחר המשבר מציע קרקע פורייה במיוחד
ללמידה ארגונית אמיתית

חברות שכן שורדות אסונות הן יותר מוכנים
לאתגרים עתידיים.

המודל הזיקתי

1. קראו את תקציר המאמר המציג את המודל הזיקתי.
2. התבוננו במודל הזיקתי ומפו את הפעולות על בסיס המודל :
העבירו את הפתקים שכתבתם למקום המתאים במודל.



המודל הזיקתי

עיינו במיפוי הפעולות שלכם ובדקו:

- האם הפעולות התייחסו לכל השלבים במודל?
- האם ישנן פעולות שלא מצאתי להן 'משבצת' מתאימה במודל?
- באיזה רביע עיקר הפעולות? מיעוט הפעולות?
- מה ניתן ללמוד על כך?
- האם ישנה פעולה שאתם מעידים על ביצוע שיטתי וחוזר? ומנגד, האם יש פעולה שטרם התנסיתם בה בשדה החינוכי? מדוע?
- מה אתם לומדים על עצמכם כמנהלי משברים?

ברבור שחור



בעבר לא היה ידוע בעולם המערבי על קיום ברבורים שחורים ועל כן הסברה הייתה כי צבעם הוא תמיד לבן. מצב זה השתנה במאה ה-17 עם גילויים של ברבורים שחורים באוסטרליה.

נאסים טאלב פיתח זאת ל"תאוריה" לפיה לאירוע נדיר בעל השפעה רבה שלכאורה לא ניתן לניבוי אך ניתן להעריך שיתרחש בזמן כלשהו.

ניהול סיכונים - תזכורת

'ניטור משברים' (crisis audit) הוא תהליך זיהוי מערכתי-שיטתי של משברים (גדולים) שבאופן פוטנציאלי עלולים להשפיע דרמטית על בית הספר. התהליך ביסודו מחייב לשאול ארבע שאלות מפתח:

1. אילו תופעות או אירועים, אם הם מתפתחים באופן גרוע למצב משבר, עלולים ליצור בעיה גדולה לבית הספר?
2. מה הסיכוי שאחד מהדברים הללו יתרחש?
3. תאר את ההשפעה שתהיה על בית הספר במידה ואחד מהמשברים הללו יתרחש? מי יסבול כתוצאה מהמשבר?
4. אילו גורמים עשויים למנוע את המשבר מלהתרחש?

ניהול סיכונים - תזכורת

- ניהול סיכונים הוא תרגיל ביצירתיות ולא בלוגיקה. זהו כלי שעוסק באפשרויות והשערות ולא בניתוח קר של עובדות. משברים, מטבעם, אינם צפויים. לכן, רעיונות שבימים רגילים הם מעולים עלולים להיות פחות יעילים במצבי משבר.

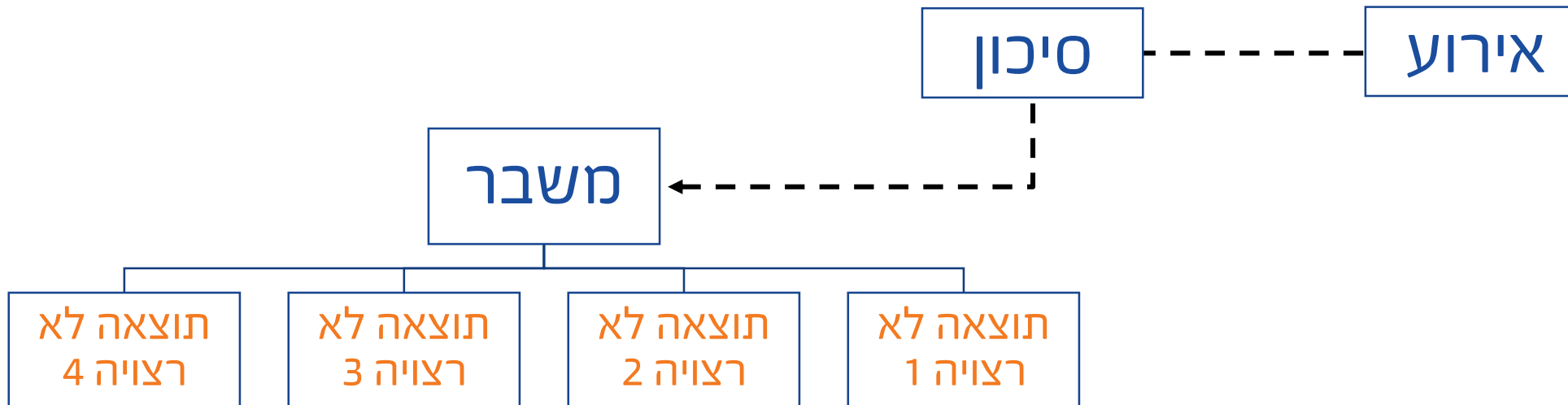
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1).

מושגים חשובים

סיכון: משבר שעלול להופיע בעתיד ואנו רוצים להיערך אליו

משבר: תוצאה בלתי רצויה אחת או יותר המאתגרת את שגרת בית הספר ומאיימת עליה.

ניהול סיכונים: תהליך מקדים, שמטרתו לאתר סיכונים ולהפחית ככל האפשר את השפעתם.



ניהול סיכונים בסביבה הבית ספרית

צעד ראשון:



כתיבה של 3 ספקולציות - 'ספקולציות אפשריות' שאני חושש מהן, אי ודאות. ביחס לבית ספר, מהלך ניהולי כללי יותר וכדו'.

כתבו ותארו שלושה סיכונים שונים – שלב 1 בלבד

הסיכון	
	1 תיאור הסיכון
	השלכות הסיכון

ניהול סיכונים בסביבה הבית ספרית



צעד שני

צפו בסרטון (1)

(2) קראו את המאמר המפרט את השלבים שנצפו בסרטון

כלי עזר לניהול סיכונים

1 הסיכון																						
תיאור הסיכון																						
השלכות הסיכון																						
2 חומרת הסיכון (מכפלת ההסתברות בנזק)			נזק צפוי					הסתברות														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3 תכנון וטיפול:																						

כלי עזר לניהול סיכונים

																					1										
											הסיכון																				
											תיאור הסיכון																				
											השלכות הסיכון																				
חומרת הסיכון (מכפלת ההסתברות בנזק)											נזק צפוי					הסתברות					2										
											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
											תכנון וטיפול:										3										

הגדרת הסיכון

אירוע: נקבעה למנהל לשבוע הבא שיחה קשה עם מורה לפני שימוע

סיכון: השיחה תתנהל בצורה לא טובה ותתרחש אחר או יותר מהתוצאות הבלתי רצויות הבאות



תוצאות בלתי רצויות:

- (1) המורה תקום באמצע הפגישה ותפסיק לשתף פעולה
- (2) המורה תתלונן בפני המפקחת שמתנכלים לה
- (3) קרוב משפחה של המורה הוא בכיר ברשות המקומית ועלול לפגוע בבית הספר
- (4) המורה נמצאת בקשר קרוב עם עוד קבוצת מורות בצוות ועלולה להמריד אותן

משבר: המציאות הבית ספרית לאור התרחשות התוצאה הבלתי רצויה

קביעת רמת הסיכון

לכל תוצאה שזיהיתם תנו ניקוד מאחד עד עשר המשקף את הסיכוי שתתממש. נהוג לקבוע שלוש רמות הסתברות:

1-3: הסתברות נמוכה

4-6: הסתברות בינונית

7-10: הסתברות גבוהה

כעת, העריכו את מידת הנזק שיגרם אם התוצאה תתממש; נקדו כל תוצאה לא רצויה על סולם של אחד עד עשר:

1 בין 1 ל 3: נזק בדרגה נמוכה

4 בין 4 ל 6: נזק בדרגה בינונית

7 בין 7 ל 10: נזק חמור

1 הסיכון										
תיאור הסיכון										
השלכות הסיכון										
2										
חומרת הסיכון (מכפלת ההסתברות בנזק)			נזק צפוי							הסתברות
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1
										21
										1
										2
										3
										4
										5
										6
										7
										8
										9
										10

דוגמא לשימוש
במושגים

שלב 2

המורה תתלונן בפני המפקחת שמתנכלים לה											הסיכון	1
המפקחת תזמן את המנהל לשיחה											תיאור הסיכון	
המפקחת תזמן את המנהל לשיחה											השלכות הסיכון	

חומרת הסיכון (מכפלת ההסתברות בנזק)	נזק צפוי										הסתברות									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

קרוב משפחה של המורה הוא בכיר ברשות המקומית ועלול לפגוע בבית הספר											הסיכון	1
פרויקטים חשובים של בית הספר עלולים שלא לקבל את תמיכת הרשות											תיאור הסיכון	
פרויקטים חשובים של בית הספר עלולים שלא לקבל את תמיכת הרשות											השלכות הסיכון	

חומרת הסיכון (מכפלת ההסתברות בנזק)	נזק צפוי										הסתברות									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

המורה נמצאת בקשר קרוב עם עוד קבוצת מורות בצוות ועלולה להמריד אותן											הסיכון	1
יתעורר רעש שלילי בחדר המורים והתנגדות למנהל											תיאור הסיכון	
יתעורר רעש שלילי בחדר המורים והתנגדות למנהל											השלכות הסיכון	

חומרת הסיכון (מכפלת ההסתברות בנזק)	נזק צפוי										הסתברות									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

בואו נתנסה ביחד

2

1

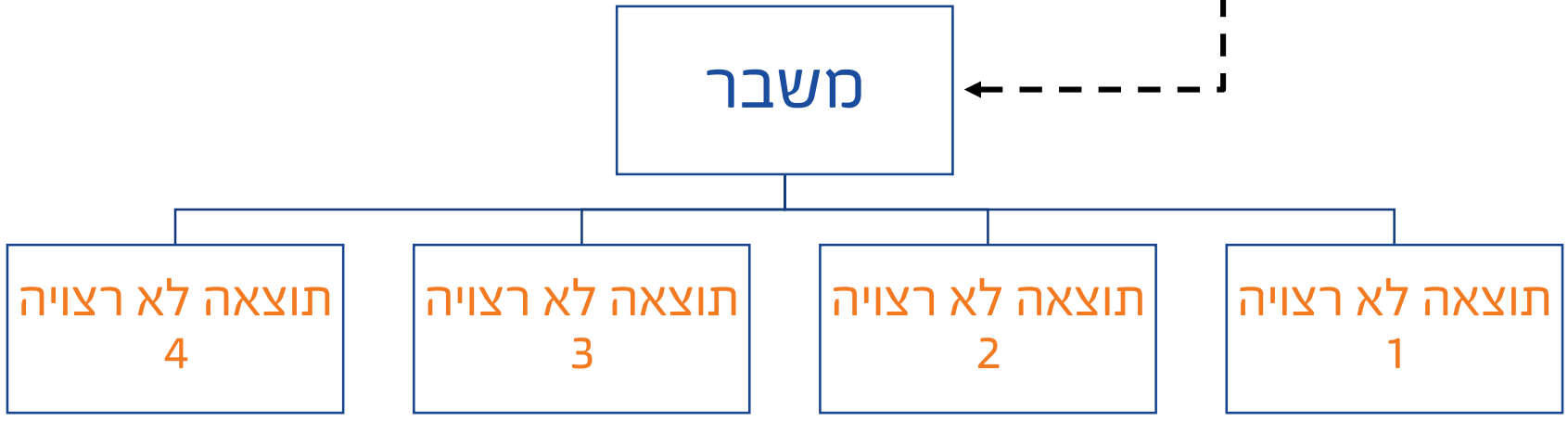
2

1

2

תיאור המודל

סיכון



ניתוח התוצאות הלא רצויות
 $\text{הסתברות} \times \text{נזק} = \text{חומרת הסיכון}$

תכנון פעולה לקראת התוצאה הלא רצויה בעלת חומרת הסיכון הגבוהה ביותר

דרכי התמודדות עם הסיכון

מהי האסטרטגיה שתבחרו להתמודדות עם הסיכון?

הנה כמה דוגמאות של אסטרטגיות לטיפול בסיכונים:

1. מניעה (למשל על-ידי שינויים בתכנית)
2. הקטנה או מזעור של הסתברות הסיכון
3. הקטנה או מזעור של חומרת הנזק הצפוי מהתממשות הסיכון

אסטרטגיית יציאה