

# התבוננות והפקת לקחים

## מתווה עבודה

- < יצירת אורה של פתיחות מחשבתית בדגש על קבלת ביקורת
- < התמקדות בעובדות ובתהליכים ולא באנשים - אין אשמים!
- < ביטול היררכיה ומתן זכות ביטוי שווה לכולם
- < רצון ללמוד ולשאוף לשיפור מתמיד
- < הפרדת השקיפות, האמינות והפתיחות מתהליכי חקירה וענישה, כדי לאפשר חופש הבעת דעות ולקיחת אחריות ללא חשש
- < ביצוע התהליך סמוך ככל האפשר להתרחשות האירוע, תוך כדי השארת מרווח זמן מספיק לאנשים לקבל נקודת מבט מעט מרוחקת

**תנאים מקדימים  
להצלחת תהליך  
של הפקת לקחים**



**אבני ראשה**

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

## בחינה - רפלקציה - למידה

חוקרים מציינים כי עם תום המשבר, ארגונים רבים נוטים "לתייק" אותו ולהמשיך הלאה כאילו דבר לא קרה. גישה זו עשויה אמנם להועיל לתהליך הריפוי של העובדים המושפעים, וגם להקרין תדמית חזקה כלפי חוץ; אבל המחקר מראה גם כמה חשוב להשתמש בניסיון שנצבר לצורכי תכנון לעתיד. "ללמוד מן הטעויות והמחדלים שלנו".

- מה גרם למשבר? <
- תהליך הרפלקציה והלמידה לעתיד דורש בדרך כלל ממנהיגים לבקש תשובות מעמיקות לשאלות כגון אלו: <
- מתי הבנו שאנחנו במשבר? האם יכולנו לדעת זאת מוקדם יותר? כיצד? אילו סימני אזהרה אפשר היה לראות? אילו סימנים החמצנו? מדוע? <
- האם יכולנו למנוע מן המשבר להתרחש? ואם כן, כיצד? <
- כיצד הגבנו למשבר? <
- האם יכולנו להגיב טוב יותר? כיצד? <
- אילו תוכניות מגירה אפשר לתכנן כדי להבטיח שנהיה מוכנים ככל האפשר למשברים דומים בעתיד? <

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



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

## חלק ראשון בחירת מוקד להפקת לקחים

היזכרו במשברים שאירעו בחודשים האחרונים ומעוררים בכם אי-נחת והייתם מעוניינים לקיים אודותיהם תהליך של הפקת לקחים.

כתבו באופן קצר ותמציתי שני משברים:

שלב א

.1

.2

בחרו וסמנו לעבודה את אחד משני המשברים.

שימו לב שבחרתם משבר שהסתיים

שלב ב

תארו וכתבו בקצרה את הרקע ואת מאפייני המשבר הרלוונטיים

שלב ג

## חלק שני מודל 'עצם הדג'

### שלב T

1. כתבו (בעמוד הבא) את המשבר שבחרתם במשולש השמאלי של התרשים (ראש הדג).
2. לניתוח המשבר, כתבו מה הם הגורמים הראשיים שלדעתכם הובילו למשבר שבחרתם: מנהל, מורים, הורים, קהילה, תשתיות וכיו"ב. כתיבת הגורמים הראשיים מסייעת לתיחום הבעיה.
3. התחילו להשלים את התרשים: עבור כל גורם ראשי רשמו את תתי הגורמים (החלטות, פעולות, תקלות).

« שלב זה דורש סבלנות והתמסרות לתהליך. בסופו צריכה להיווצר תמונה עשירה בפרטים ממנה ניתן יהיה לגזור גורמים משמעותיים לשינוי.

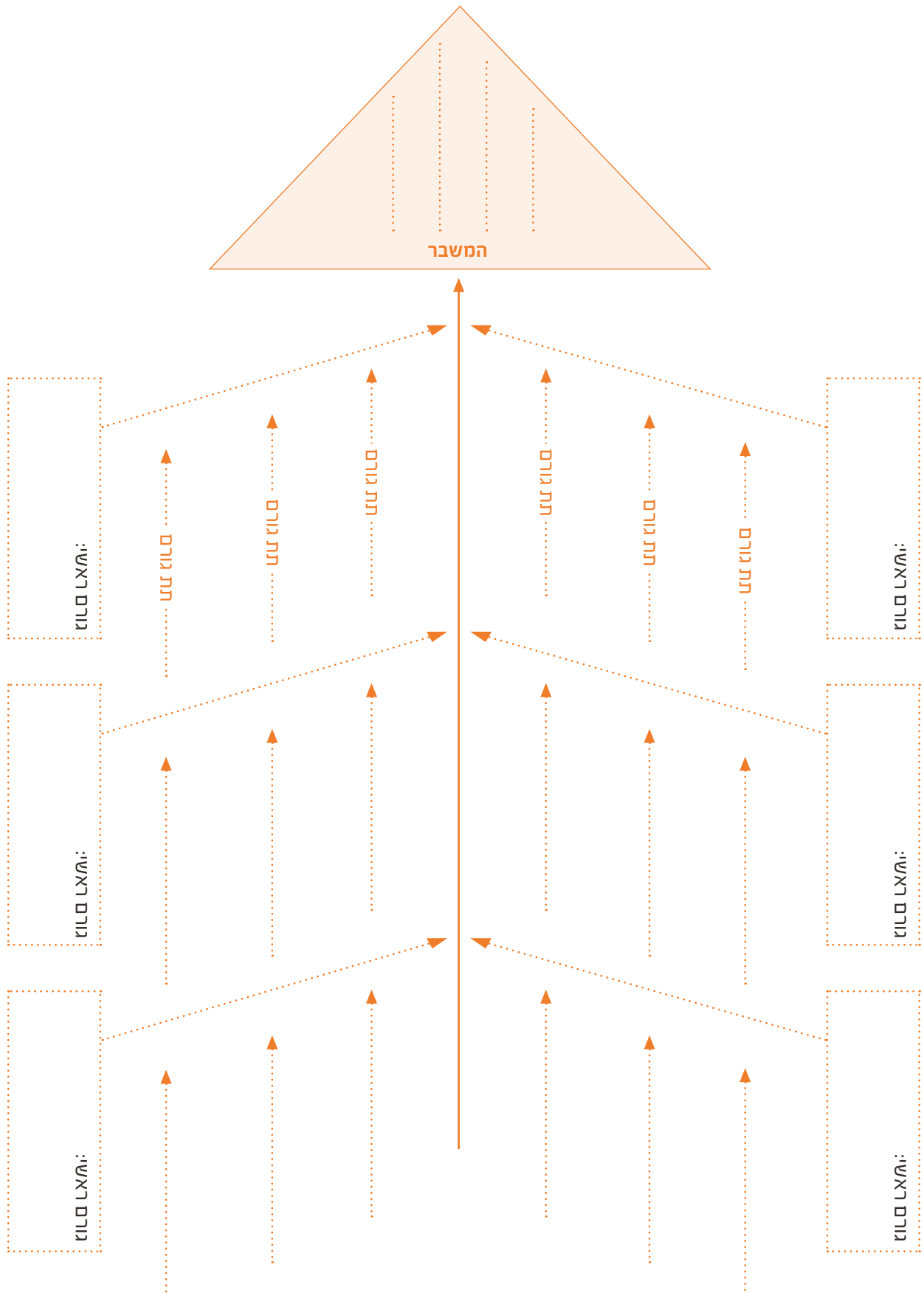
### תרשים עצם הדג (Fish-bone Diagram)

תרשים עצם הדג הינו כלי המשמש צוות לטובת הפקת לקחים. תרשים עצם הדג, נקרא גם דיאגרמת סיבה ותוצאה (ואף מכונה לעיתים תרשים אישיקאוה, על-שם היוצר שלה). התרשים מציג באופן היררכי ופשוט, את הגורמים התורמים להיווצרות המשבר. השימוש בהיררכיה, מוסיף ערך אפקטיבי להבנת שורש המשבר. מטרת תרשים הדג היא לזהות את הסיבות, הגורמים או השינויים המובילים לתוצאה סופית בלתי רצויה. באופן הצגתו היוזואלית הפשוטה, תרשים הדג מסייע לתהליך סיעור מוחות ואיתור נקודות תורפה, הגורמים לאי נחת או משבר במוצר או תהליך. מתודולוגית תרשים עצם הדג, ניתנת לשימוש בתיאור כל סוג של משבר.

### רגע של למידה



## חלק שני מודל 'עצם הדג'



## חלק שלישי בחירת מוקד שינוי

שלב ה

1. בחרו את אחד מהגורמים או תתי-הגורמים מהתרשים, הנתפס בעיניכם כבעל משקל והשפעה על המשבר שהיה ואף עלול לגרום למשבר נוסף בעתיד
2. שימו לב שבחרתם גורם או תת-גורם הנמצא תחת מוטת ההשפעה שלכם.
3. במידה ולדעתכם יש לבחור יותר ממוקד שינוי אחד, סמנו את הגורמים ותתי-הגורמים הנוספים והתייחסו בהמשך התהליך לכלל הגורמים שנבחרו.

4. **הצדקה:** מדוע בחרתם דווקא בגורם או תת-גורם זה? הסבירו.

---

---

---

---

---

5. אילו נתונים הייתם אוספים כדי לקבל מבט רחב ועשיר יותר על מוקד השינוי בו בחרתם?

א.

---

ב.

---

ג.

---

ד.

---

ה.

---

6. הגדירו את השינוי הנדרש בגורם את תת הגורם שבחרתם. המטרה צריכה להיות בהירה, ישימה וניתנת למדידה והערכה.

---

---

---

---

---

