



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



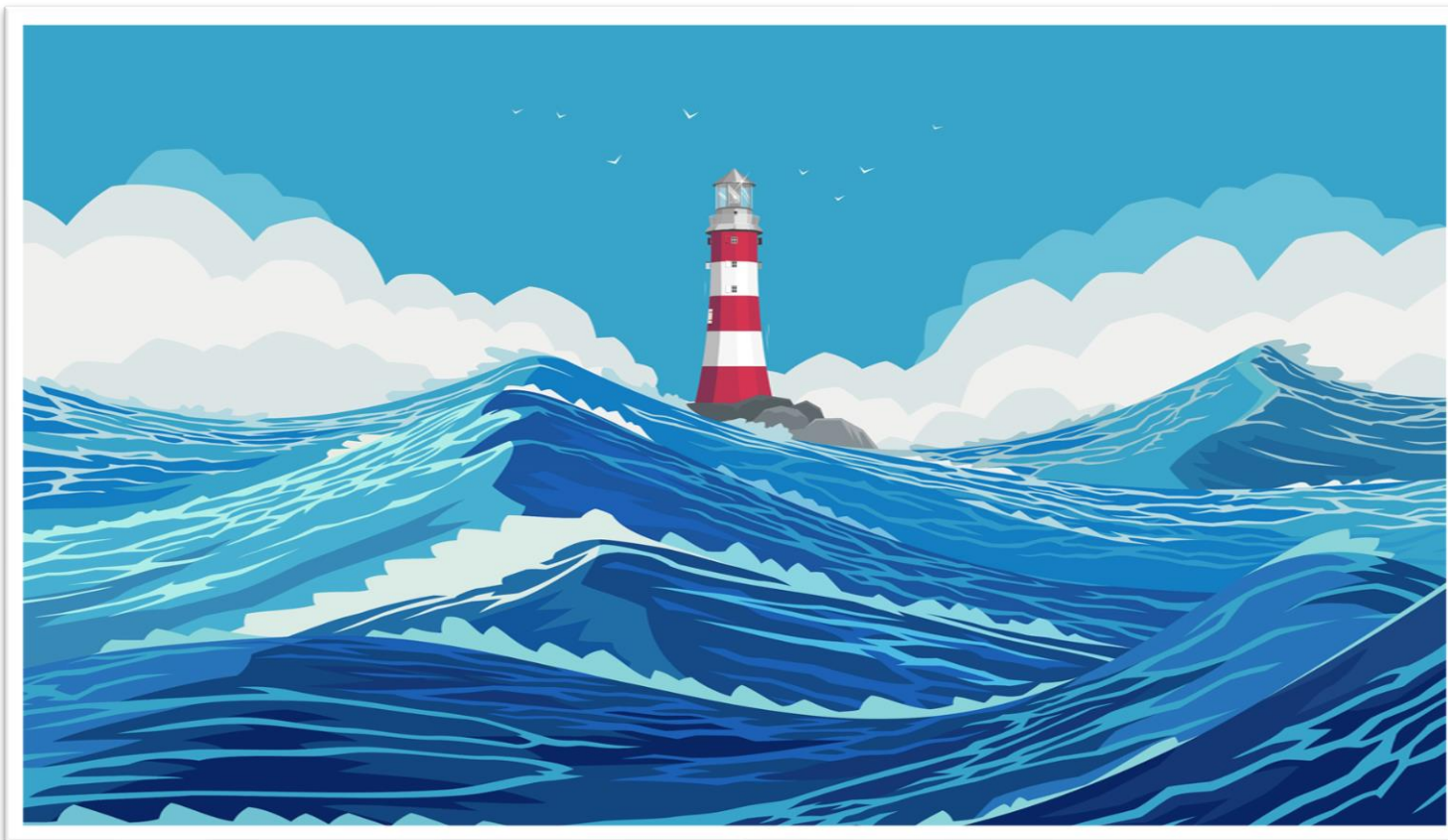
משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

לשים לב לראש

חוסן מנהלות ומנהלי בתי ספר



**”צלקות יכולות להיות דבר שימושי ביותר.
לי עצמי יש צלקת מעל ברך שמאל בצורת מפה מדויקת
של הרכבת התחתית של לונדון...”**
אלבוס דמבלדור, "הארי פוטר ואבן החכמים", ג"י קיי רולינג



”וכמו הגלים אנחנו נשברים...”

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן


נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



חוסן הוא יכולת פסיכולוגית מתפתחת
להתמודדות עם מצבי דחק ומשבר,
ולהסתגלות לנסיבות שנגרמו בעקבות מצבים אלו.



אבני ראשה

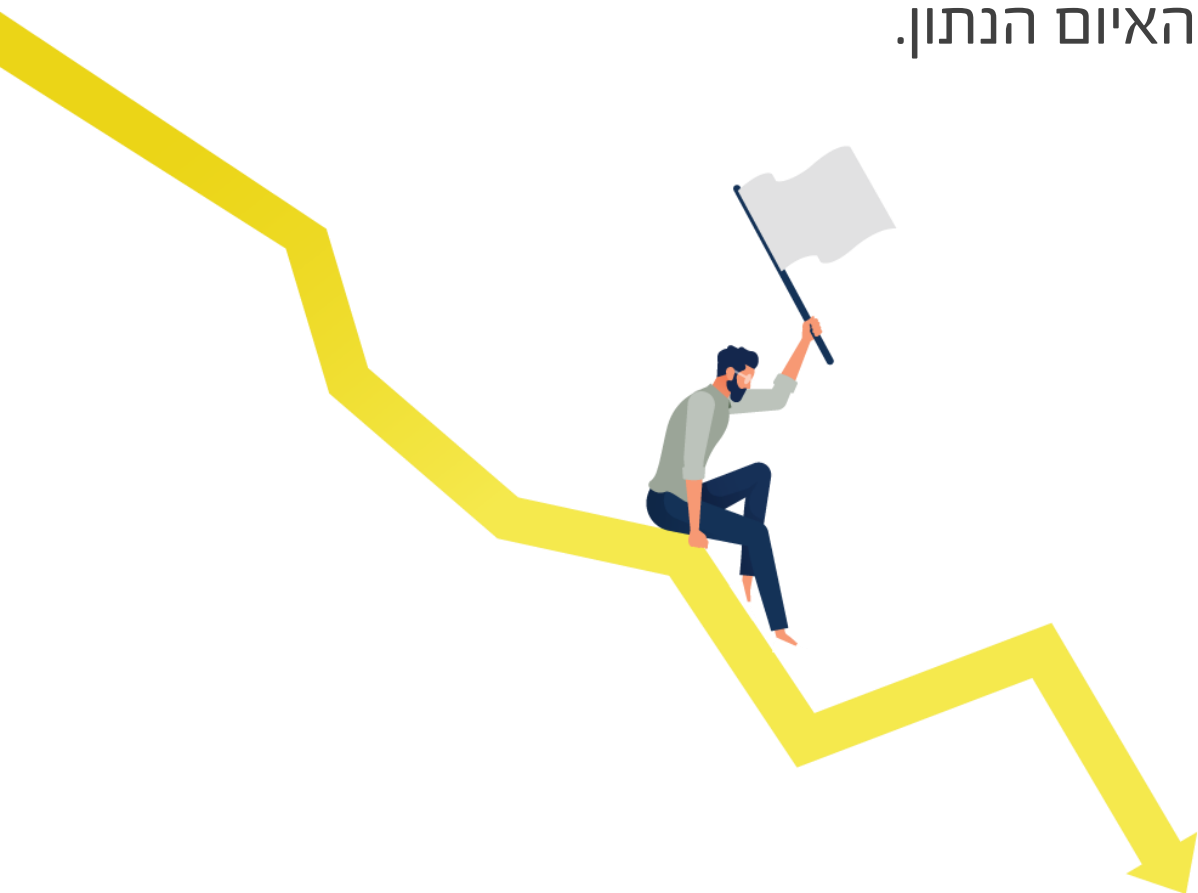
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

חוסן אל מול משבר

משבר הוא מצב של תחושת איום על השלמות והקיום שלי בהיבטים שונים של החיים, כשאין לי לתחושתך את המשאבים הנדרשים להתמודד עם האיום הנתון.



על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

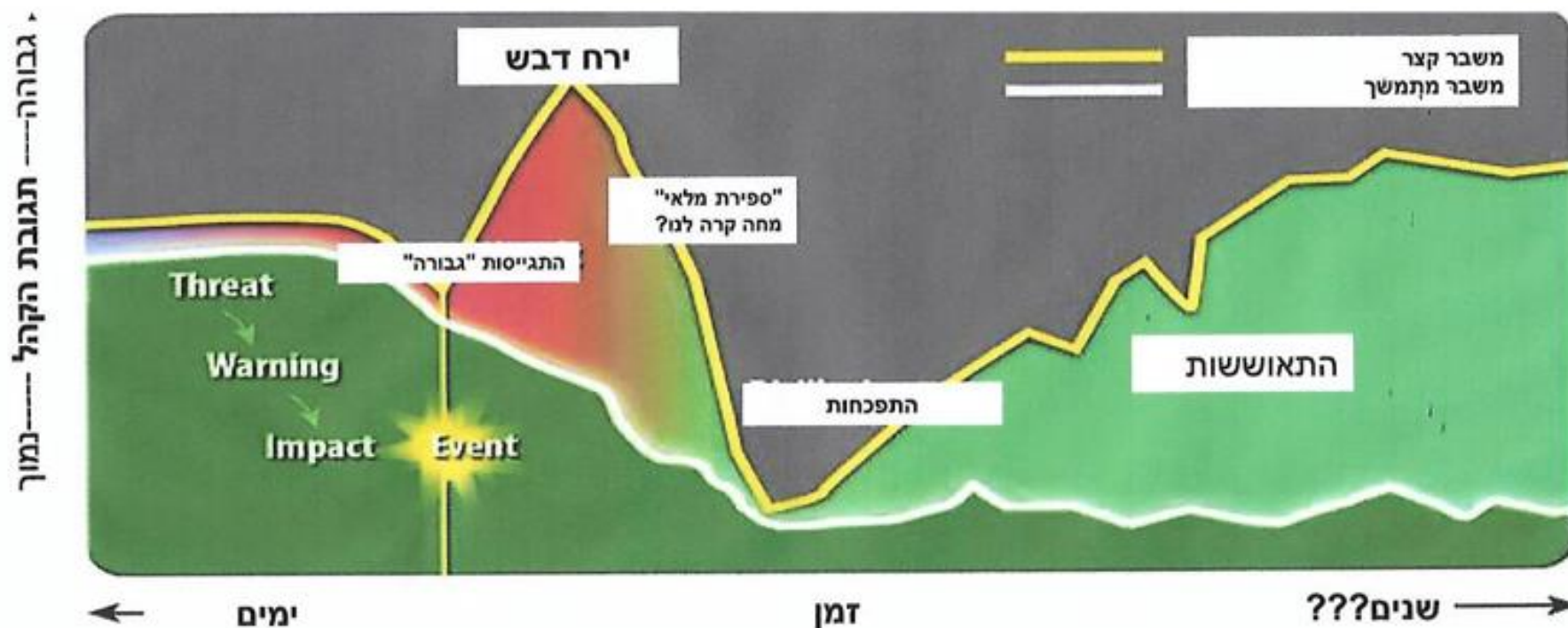
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

חוסן אל מול משבר

שלבי התגובה הפסיכולוגית למשבר חריף



על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



הסכנו הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



وزارة المعارف
Ministry of Education

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

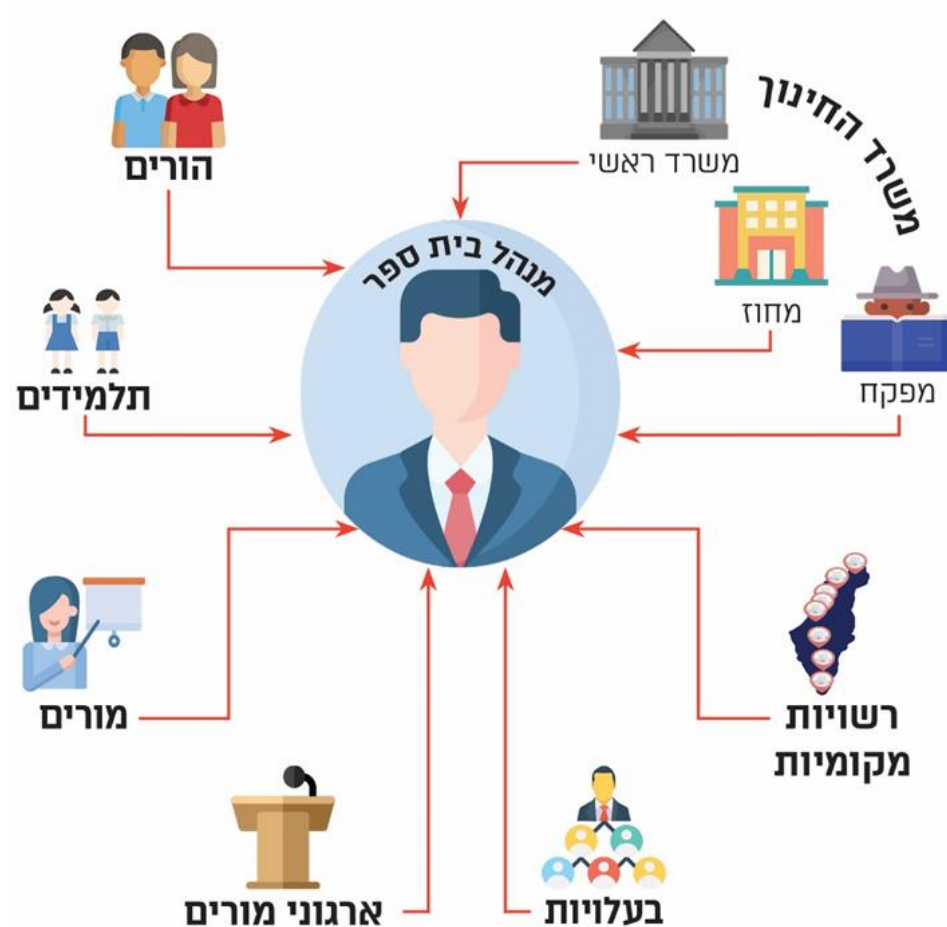
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

כפיפויות מנהל בית ספר

דו"ח מבקר המדינה 2020



על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

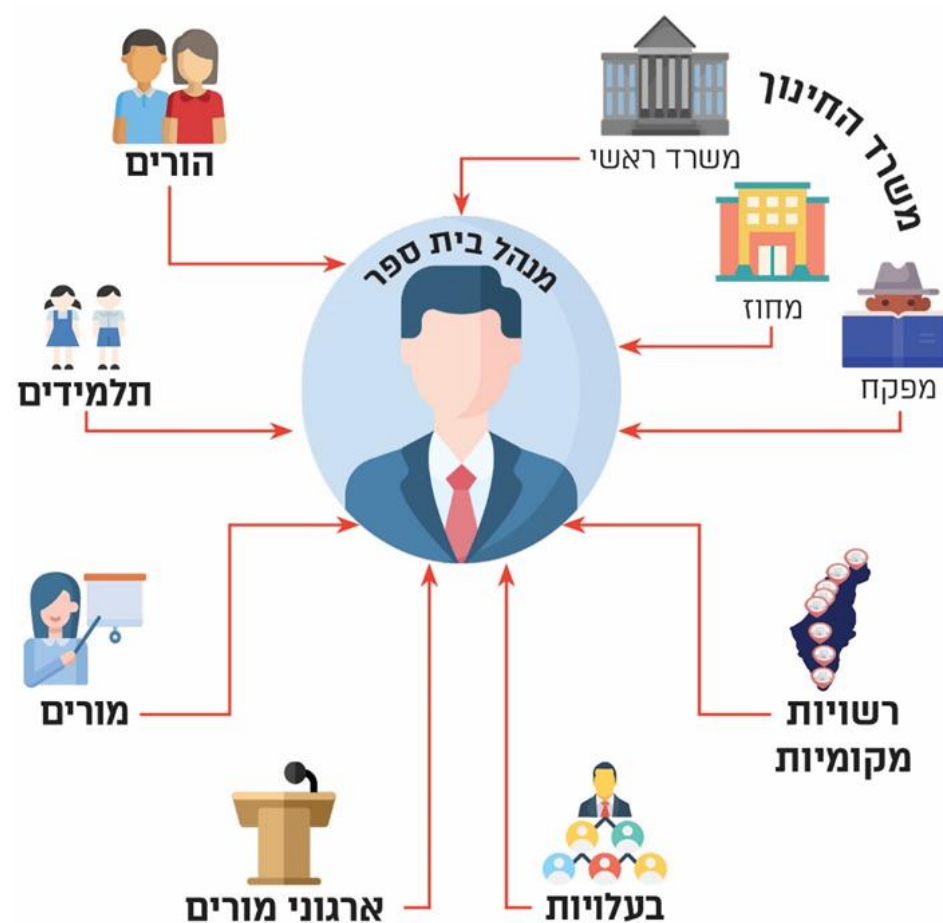
נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

כפיפויות מנהל בית ספר

דו"ח מבקר המדינה 2020

תפקיד
גדול מדי
לאדם אחד?



קולות של מנהלים

"היה לי תאקל עם היועצת, השבוע. היא בלחץ מאוד גדול מהקורונה, ממש מצוקה נפשית גדולה מהסיפור הזה והיא חוותה אותי כמי שמזלזל בלחץ שלה, או לא לוקח אותו מספיק ברצינות. מבחינתי זה רחוק מאוד מן האמת, או מהמציאות שהייתה אבל כך היא חוותה אותי. והיא עשתה איתי שיחה שהיא הייתה מאוד מאוד תוקפנית אפשר להגיד".

אלירם

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

קולות של מנהלים

"אתה יודע הורים תוקפניים שהם ממש, אתה יודע יש להם משהו חשוב לומר אבל הם עושים זאת באיזושהי צורה מאוד מכוערת ולפעמים אגרסיבית, ואז צריך איזשהו חוסן מסוים, איזשהו.. עור עבה, עור של פיל כדי לעמוד מול זה. היה לנו איזה אירוע שהורה מכיתה אחרת רצה לבוא ולתקוף ילד מכיתה שלי בגלל שהוא פגע בילד שלו, והאבא לא נתן לנו לטפל בזה. הוא היה כאילו מאוד.. אימפולסיבי באותו רגע ו.. הוא ממש דחף ודיבר וקילל וירק כלפיי מול התלמידים."

דויד

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

קולות של מנהלים

"התחושה של הצוות זה אחד הדברים שהכי משפיעים על התחושה האישית שלי. הרבה יותר מהילדים. כאילו... אם הצוות עייפים מדי, שחוקים מדי, קשה להם וזה... אני מתהפך. לי מאוד מאוד קשה".

רביב

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

למה צריך חוסן בניהול?



חוסר ידע
אדמיניסטרטיבי



קושי מול שחקני
מפתח



עומס המייצר
תחושת דחק



תחושת חוסר
אונים



אתגרים סביב
קבלה או דחייה
מצד הצוות

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



אבני ראשה

הסכנו הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

למה צריך חוסן בניהול?

" וואו. תחושה שהשמיים נופלים, חרדה כזאת. ממש חרדה. כאב בטן כזאת, קצת היסטריה. אני יכולה לדחוף את הכל הכל הכל לצד, כולל עם הילד שלי עומד מחוץ לבית ספר שלו ומחכה לי, כאילו אני פשוט לא מצליחה לתפקד. אני צריכה לנקות את כל השולחן ולהתמקד רק בקרייסס העומד מולי כרגע. אה.. כן זה משהו.. זה יכול להיות מאוד מאוד טוטאלי ומאוד דוחק שלא לומר מוחק. כאילו אני.. בכל הגוף ובכל המחשבה והכל בתוך זה."

זהרה



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

למה צריך חוסן בניהול?

"וואו. אז קודם כל אני אקח את זה לכאב צוואר שאני מתמודדת איתו עכשיו מטורף. כן, כאבי צוואר ממש ואני בחיים לא נתקלתי בדבר כזה, וזה ברור לי שזה ממה שאני מתמודדת איתו עכשיו. ואני מחברת את זה לזה שאני אמרתי לך בבוקר אני מבטלת ישיבות הנהלה, אני הולכת לקבל טיפול נקודה. כאילו אתה מבין? זאת אני. לא תמיד זה אפשרי אבל הגעתי לקצה".

אורה

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



وزارة المعارف
Ministry of Education

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מהו חוסן?

תהליך של הסתגלות טובה מול מצבי מצוקה, טראומה, טרגדיה, איום, לחץ או דחק, והוא אף היכולת ללמוד, להשתנות ולצמוח ממשברים.

(Rodrigues-Fernandes, Ramos Dias, & Axpe-Sez, 2018; Yehuda, Daskalakis, Desarnaud, Mokotkine, & Coch, 2013)



על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מהו חוסן?

Resilience חוסן



Robustness עמידות

”עמידות היא כל מה שצריך לעשות
בלי קשר לתקיפה כזאת או אחרת,
מהלכים שנעשים בזמנים
רגילים ”off line” בכל ארגון מדובר
בשורה של פעולות שנועדו למנוע
כניסה למערכת ככל האפשר”

סייברמאניה, עמ' 70

מהו חוסן?



לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מהו חוסן?



”מתח הוא הגמול הטבעי
של חיים בעלי משמעות”

סוזן דיוויד



אבני ראשה
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

איך לפתח חוסן?

פשוט לומדים להיכשל, ומנסים שוב ושוב.

חויית ההיכרות עם הכישלונות והאכזבות ועם ההצלחה שתגיע

בעקבותיהם מפתחת חוסן.

ככל שאדם מתנסה יותר בכישלונות, כך הוא ידע לצאת מהם ביתר

קלות בעתיד.



על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

איך לפתח חוסן?

חוק וולף מסביר כיצד העצמות מגיבות לכוחות מכניים שפועלים עליהן – העמסת משקל באופן מתמשך (בגבולות העומס שעצמות יכולות לעמוד בו) צפויה להביא להסתגלות שמתבטאת בהתחזקות העצמות, לרבות שינוי במבנה העצם.



על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן



תמיכה
סביבתית



פרספקטיבה



מיקוד



זהות חינוכית



אופטימיות

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

מיקוד



לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

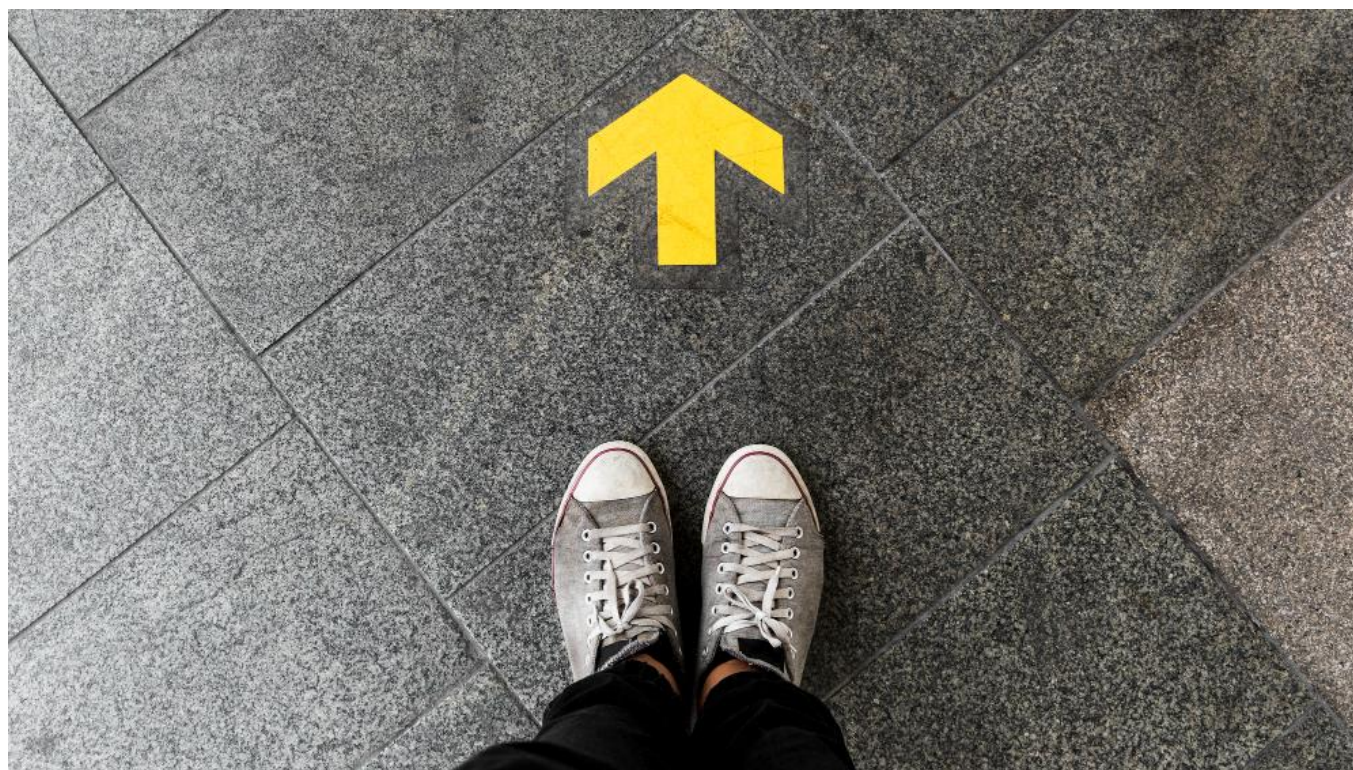
על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

פרספקטיבה – "לעלות אל נקודת תצפית"



מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

תמיכה סביבתית



האי קואיי, 1950

700 ילדים

שליש "הצליחו" בחיים

למה?

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

אופטימיות



לכן הבה נצא למלא את חובותינו,
ונפעל כך שאם האימפריה הבריטית
וחבר העמים שלה יישארו עוד אלף
שנים, עדיין יאמרו האנשים, 'הייתה זו
שעתם היפה ביותר'

ווינסטון צ'רצ'יל



"אם היטלר ינצח במלחמה הזאת
תבוא חשכה לעולם, ימי הביניים יחזרו,
והאור היחיד יבוא מרחמיו של ישו"

פול ריינו

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

זהות חינוכית



לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

על ניהול וחוסן נפשי

כפיפויות מנהל בית ספר

קולות של מנהלים

למה צריך חוסן בניהול?

מהו חוסן

איך לפתח חוסן

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

לסיכום, מנהלות ומנהלים בעלי חוסן הם:

- מבינים שהקושי זמני
- ממוקדים בטוב, בחוזקות ובחיובי
- נוטים להשהות את תגובתם ולייצר פרספקטיבה
- מחפשים שותפים ומנטורים שמהם יוכלו ללמוד ולהתפתח
- יודעים שיחסים טובים עם הסביבה הם בסיס איתן לחוסן
- מבינים שלפעמים יש להסתפק בטוב דיו
- קשובים לגוף ומטפחים אותו (מנוחה, תזונה נכונה, פעילות גופנית)



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן



”מי שיש לו 'איזה למה' שלמענו יחיה
יוכל לשאת כמעט כל איך”

ניטשה

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



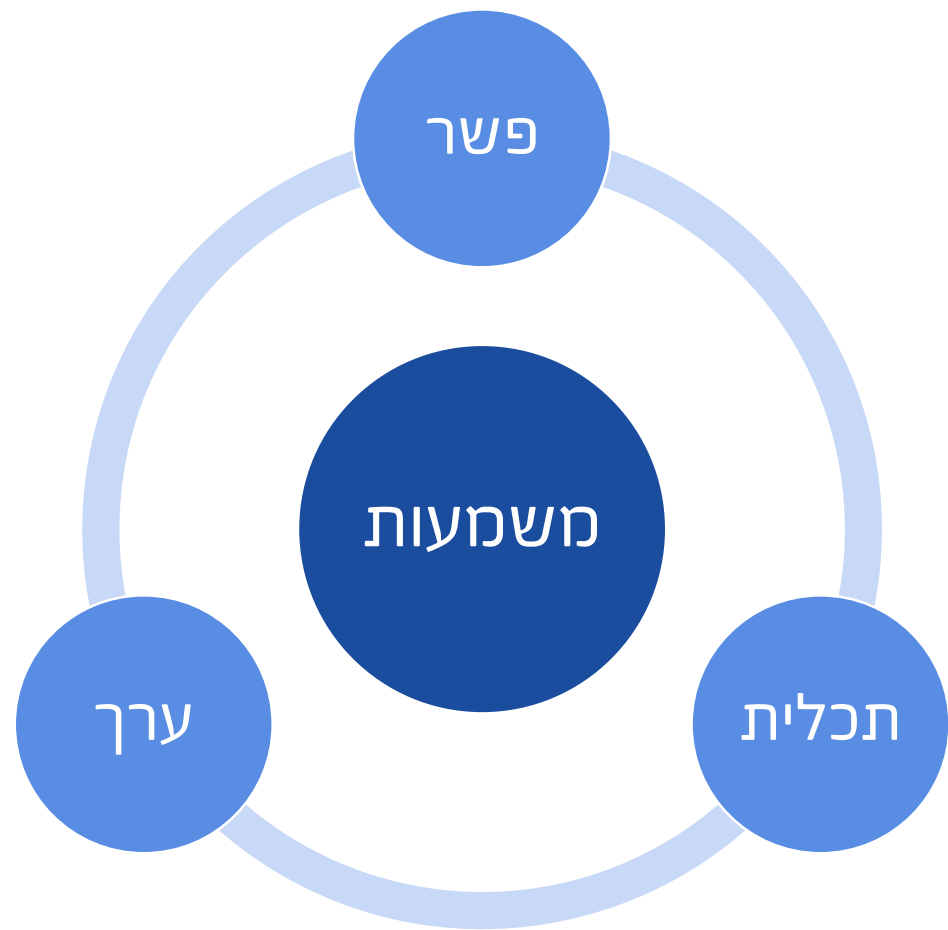
אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן



לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



אבני ראשה
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן



לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן

כלי - המנהל כאדריכל של משמעות



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

המנהל כאדריכל של משמעות

לשים לב לראש

חוסן ומשבר

על ניהול וחוסן נפשי
כפיפויות מנהל בית ספר
קולות של מנהלים
למה צריך חוסן בניהול?
מהו חוסן
איך לפתח חוסן
מאפיינים של מנהלים בעלי חוסן

נרטיב ומשמעות כיוצרי חוסן
כלי - המנהל כאדריכל של משמעות

מעבר לכלי



המכון הישראלי לניהול בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



وزارة المعارف