



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة التربية والتعليم



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

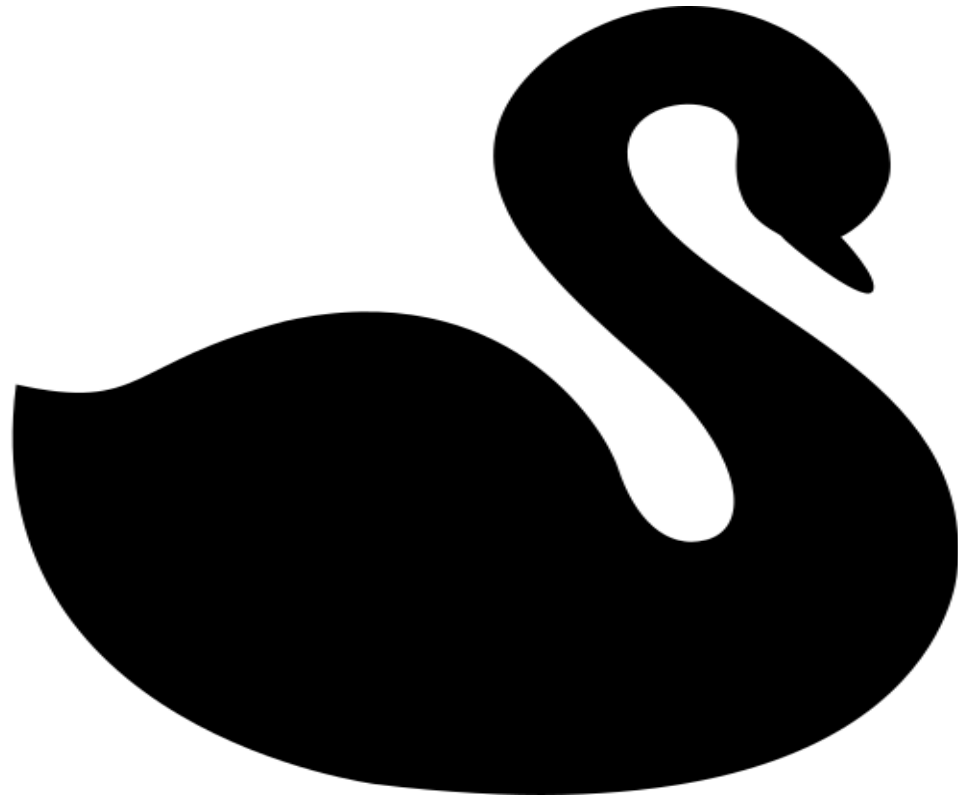
---

# ניהול סיכונים

---

מפגש השלמה – תש"ף

מפגש מקוון

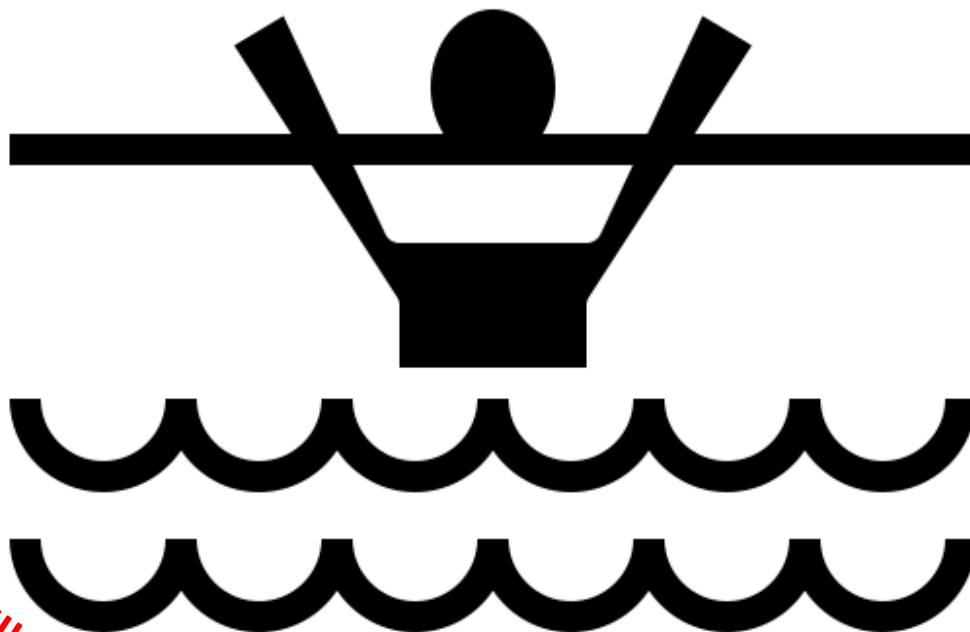


בעבר לא היה ידוע בעולם המערבי על קיום ברבורים שחורים ועל כן הסברה הייתה כי צבעם הוא תמיד לבן. מצב זה השתנה במאה ה-17 עם גילויים של ברבורים שחורים באוסטרליה. נאסים טאלב פיתח זאת ל"תאוריה" לפיה לאירוע נדיר בעל השפעה רבה שלכאורה לא ניתן לניבוי אך ניתן להעריך שיתרחש בזמן כלשהו.

# ריבוי אפשרויות וסיכונים יכול להוביל ל:



תחושת הצפה ובזבוז משאבים



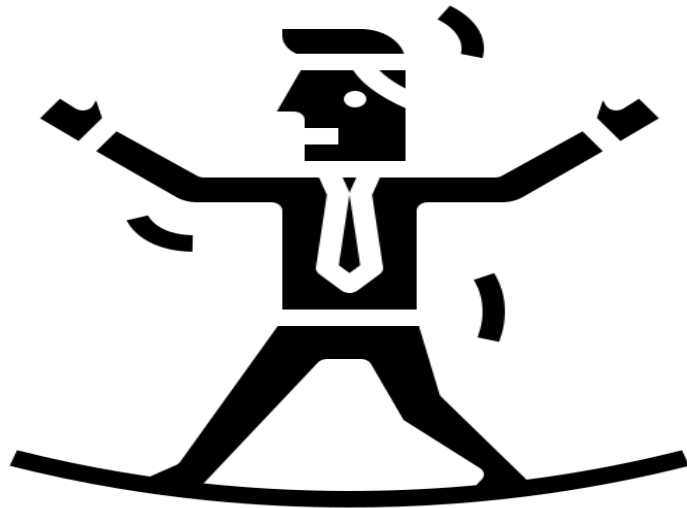
תחושת ייאוש והימנעות מפעולה



## מבט צופה פני עתיד

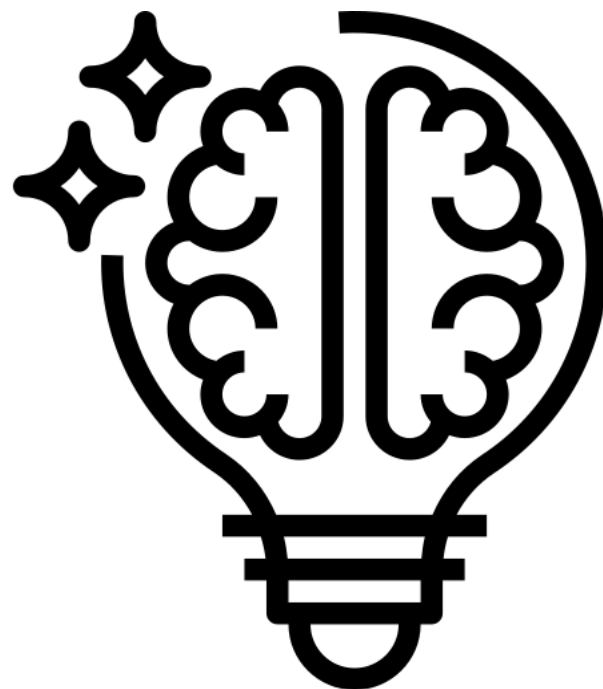
■ האפשרות הראשונה אינה עולה בקנה אחד עם התפיסה הערכית של אנשי חינוך שלא מרימים ידיים, ואילו האפשרות השנייה איננה ישימה - לא ניתן לפעול במישורים רבים כל כך.

■ בטווח שבין ייאוש להתשה, נמצא ניהול סיכונים. ניהול סיכונים מושכל מסייע לצוות הניהול לבחור באופן מושכל ככל האפשר את הסיכון העתידי שאליו הם רוצים להיערך באופן מיטבי.



■ 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).

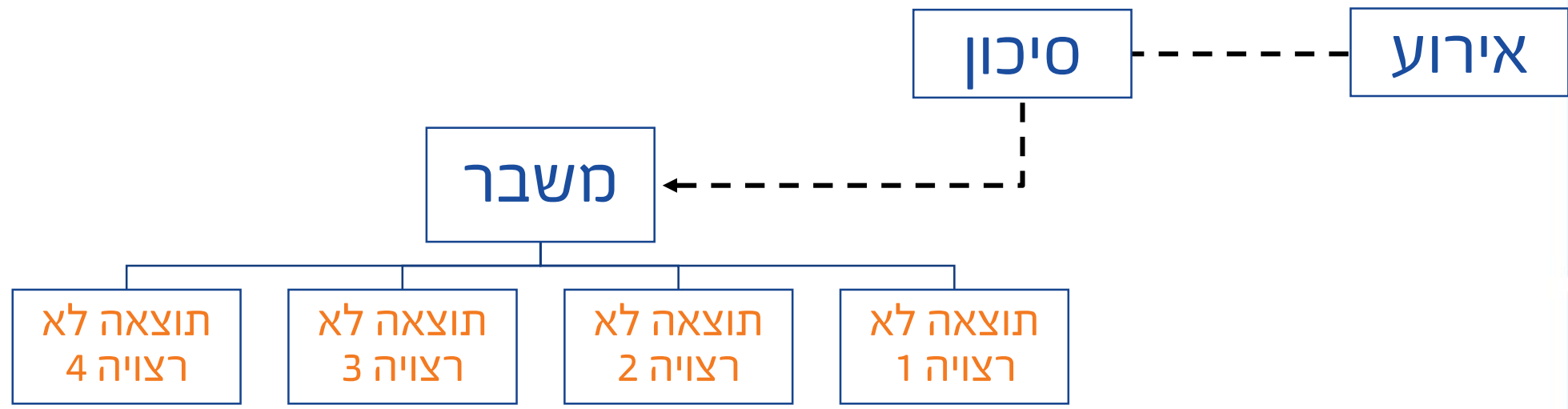


## מושגים חשובים

**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.



## כלי עזר לניהול סיכונים

'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?



# 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 ל 3: נזק בדרגה נמוכה

4 ל 6: נזק בדרגה בינונית

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	2	3	4	5	6	7	8	9	10

דוגמא לשימוש  
במושגים

שלב 2

# בואו נתנסה ביחד

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

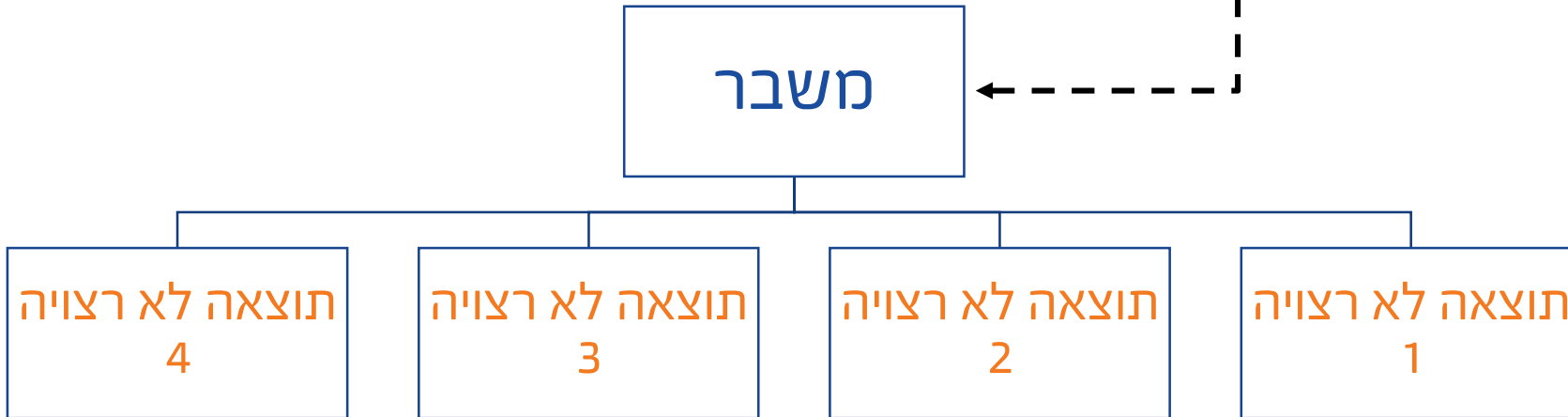
קרוב משפחה של המורה הוא בכיר ברשות המקומית ועלול לפגוע בבית הספר										הסיכון	1
										תיאור הסיכון	
פרויקטים חשובים של בית הספר עלולים שלא לקבל את תמיכת הרשות										השלכות הסיכון	

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

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

## סיכון



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

תכנון פעולה לקראת התוצאה הלא רצויה בעלת  
חומרת הסיכון הגבוהה ביותר

## שלבי העבודה

### צעד ראשון:

כתיבה של 3 ספקולציות – 'סיכונים' שאני חושש מהן, ביחס לבית ספר, מהלך ניהולי כללי יותר וכדו'.

### צעד שני: הערכה של חומרת התוצאות הלא-רצויות

העריכו את רמת **ההסתברות** של התוצאה הלא-רצויה ואת מידת הנזק הצפוי אם תתממש. כעת, העריכו את **מידת הנזק** שיגרם אם התוצאה תתממש כדי לקבוע את חומרת הסיכון הכפילו: **הסתברות** x **נזק** = **חומרת הסיכון**

### צעד שלישי: תכנון וטיפול בסיכון החמור ביותר

התמקדו בתוצאה הלא רצויה שנמצאה כבעלת החומרה הגבוהה ביותר אם תתממש, ותכננו תהליך צופה סיכון.



## דרכי התמודדות עם הסיכון

מהי האסטרטגיה שתבחרו להתמודדות עם הסיכון?

הנה כמה דוגמאות של אסטרטגיות לטיפול בסיכונים:

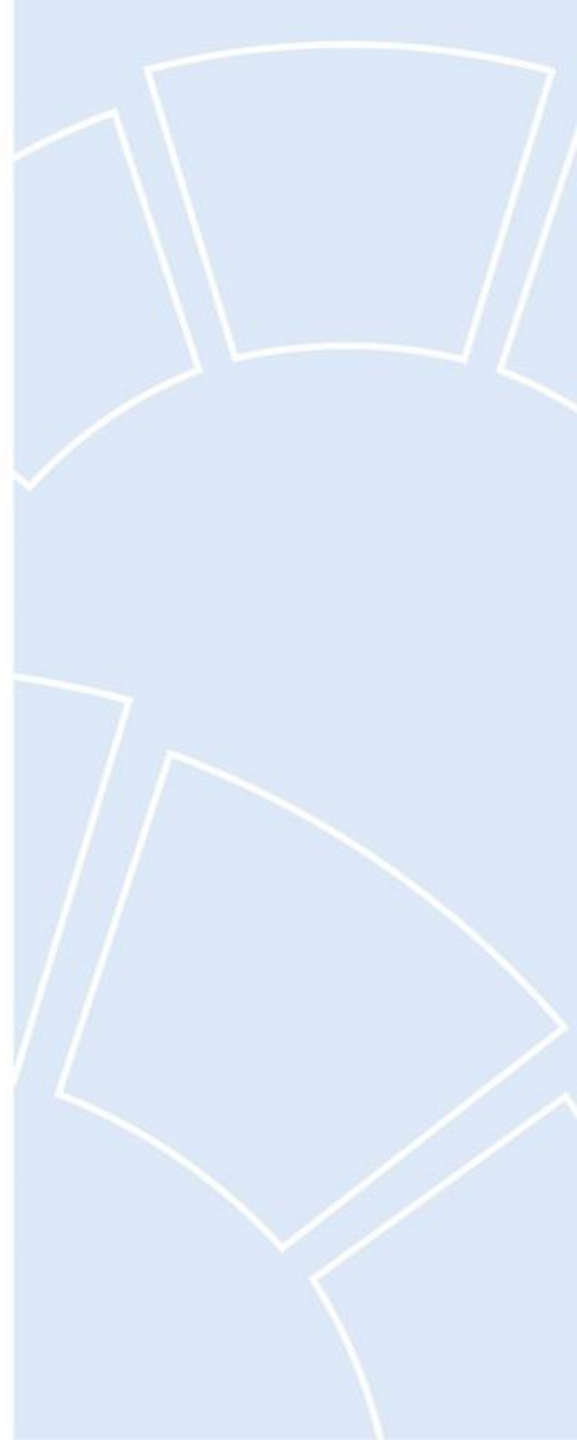
1. מניעה (למשל על-ידי שינויים בתכנית)
2. הקטנה או מזעור של הסתברות הסיכון
3. הקטנה או מזעור של חומרת הנזק הצפוי מהתממשות הסיכון

אסטרטגיית יציאה

# שאלות



Icons made by [Freepik](#) from [Flaticon](#)



## עכשיו מתנסים

הורידו מהצ'ט את הקובץ עם הכלי לניהול סיכונים  
שימרו אותו על המחשב שלכם ומלאו אותו לפי שלבי המודל.

**אירוע:** חזרה ללימודים בתוך שגרת קורונה, לשכבות א'-ג'

**סיכון :**

**תוצאות בלתי רצויות:**

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)

## עכשיו משתפים

1. מוזמנים לצרף למייל, את הקובץ שמילאתם ושמרתם על המחשב שלכם
2. מי שמוכן, מוזמן בהרמת יד דרך הצ'אט, לתאר את הסיכונים שהוא צופה בבית ספרו ואת דרגות החומרה שהגדיר לכל סיכון





## איך ממשיכים מכאן ?

הגדרנו סיכון, הצבענו על תוצאה בלתי רצויה שאנו חייבים להיערך אליה, יש לנו יעד. כעת אנו נדרשים להציע דרך התמודדות (דרך המורכבת מסך מסוים של פעולות)

כיצד בוחרים את 'דרך ההתמודדות'?  
איך נתכנן את 'אבני הדרך', הפעולות הנדרשות?  
איך נדע להגדיר יעד נכון ?



## Specific

### ספציפי

יעד מפורט כך  
שיהיה ברור מה  
רוצים להשיג

## Measurable

### מדיד

יעד שמוגדר  
ביחידות  
מידה/אחוזים  
ברורים כך שיהיה  
ניתן לקבוע קריטריון  
להצלחה

## Attainable

### בר השגה

יעד ריאלי מבחינת  
משאבים ויכולות

## Relevant

### רלוונטי

היעד יהיה רלוונטי  
ובזיקה ברורה  
לסיכון איתו הוא  
מבקש להתמודד

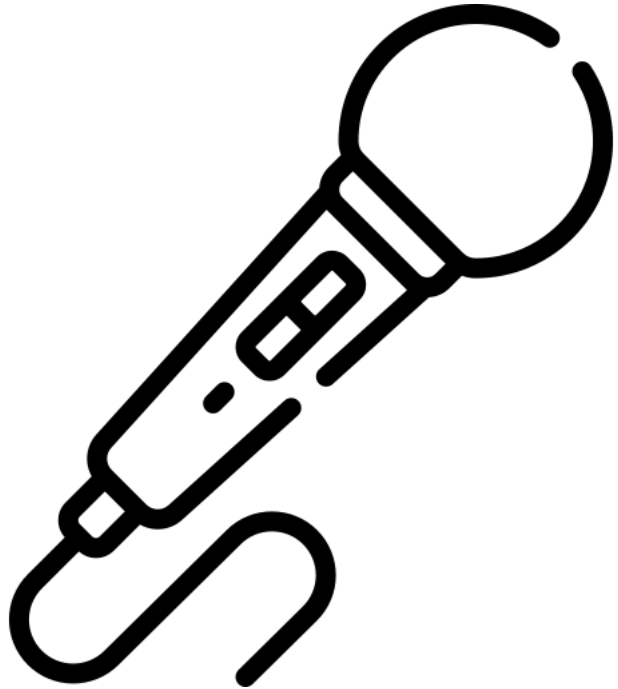
## Timely

### תחום בזמן

כחלק מהגדרתו  
כיעד, הוא חייב  
להיות תחום  
בזמן

מודל S.M.A.R.T

# שאלות - תגובות



לא לשכוח לענות על המשוב שמופיע בצ'אט !!!

Icons made by [Freepik](#) from [Flaticon](#)



# תודה על ההקשבה



המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة المعارف

