

## מנהיגות חינוכית בשעת משבר

סדרת סקירות המוקדשת לפעולת המנהיגות הבית ספרית, כפי שתועדה על רקע מגוון משברים: קורונה, אירועי ירי בבתי ספר, רעידות אדמה, הוריקנים ושרפות. מנהיגות בזמנים קשים יכולה לצמוח הן מתוך הדרג הניהולי הפורמלי (מנהלות.ים, רכזי.ות) והן מתוך צוותי ההוראה וכלל עובדי בית הספר. בנוסף לדיון בתיאוריה ובמצאי המחקר, התקצירים מציעים **נקודות לחשיבה בפיתוח מנהיגות בית ספרית ופעולות מעשיות המומלצות בזמני משבר.**

## מהם הכישורים הדרושים למנהלים בהנהגת בית הספר כדי להתמודד היטב עם משברים (ואף לצמוח מהם)?

מדינת ישראל נמצאת במלחמה אשר משפיעה על מערכת החינוך ובתי הספר. בעת שגרה, מנהיגות בית ספרית דורשת התכווננות לעתיד, חיזוק סגל בית הספר ותמיכה במורים ובתלמידים במסעם הלימודי, ואילו בעת משבר יש צורך בהתמודדות מהירה והחלטית עם האירועים המובילים למשבר ועם השלכותיהם בצורה שתמזער את הנזק הנגרם לבית הספר ולתלמידיו. מנהיגות בית ספרית מוצלחת בעת משבר דורשת מנעד שונה של כישורים, תכונות אופי ויכולות מאשר מנהיגות בית ספרית בעת שגרה. בסקירה היומית הראשונה בסדרת "מנהיגות חינוכית בשעת משבר" נציג מאמר המתבונן בספרות המחקרית בנושא ניהול משברים, מציג תובנות לגבי ניהול משברים ומסמן קווים כלליים למנהיגות הנדרשת לניהול אפקטיבי של משבר, ההכנה הנדרשת למשברים שיבואו והדרכים ללמוד ממשברים שחלפו.

### תובנות והמלצות ליישום

- לפעול באופן מהיר ואפקטיבי כדי למזער את הנזק שנגרם לבית הספר ולקהילה.
- לתקשר באופן בהיר את המצב לבעלי העניין השונים: בבית הספר ומחוצה לו.
- לייצר תוכנית פעולה ולנהל אותה במשותף עם גורמים מרובים.
- לקיים סימולציות ואימונים בעת שגרה לאנשי הסגל שמדמים מצבי משבר שונים.

השתתפו בכתיבה: עודד בושריאן, אנה קובובסקי, אסף שטיין.



לסקירות  
קודמות



הרשמה  
לתפוצה בוואטסאפ



הרשמה  
לתפוצה במייל



## מנהיגות בית ספרית בעת משבר<sup>1</sup>

### עיון בכישורים של הנהגת בית הספר הנחוצים בחירום

מצב משבר בארגון מוגדר בספרות האקדמית כמצב שבו אירוע לא־צפוי מאיים על בעלי העניין בארגון בצורה העשויה לפגוע באופן חמור בפעילות הארגון ולגרור תוצאות שליליות. הגדרה אחרת מוסיפה אלמנט נוסף, והוא חוסר בהירות לגבי הגורמים, התוצאות ודרכי ההתמודדות עם האירוע הלא־צפוי. בעוד בשגרה, מנהיגות בית ספרית דורשת התכווננות לעתיד, חיזוק של סגל בית הספר ותמיכה במורים ובתלמידים במסעם הלימודי, בעת משבר יש צורך בהתמודדות מהירה והחלטית עם האירועים המובילים למשבר ועם השלכותיהם בצורה שתמזער את הנזק הנגרם לבית הספר ולתלמידיו.

בהתאם לכך, ניתן להניח כי מנהיגות בית ספרית מוצלחת בעת משבר דורשת מנעד אחר של כישורים, תכונות אופי ויכולות מאשר מנהיגות בית ספרית בעת שגרה. במאמר שמסוכם להלן, סמית' וריילי (הכותבים) בחנו את הספרות האקדמית על אודות ניהול משברים, בניסיון להבין מהם הכישורים הדרושים למנהלים כדי להתמודד היטב עם משברים ואף לצמוח מהם. לשם כך ערכו הכותבים חיפוש במאגרי מידע אקדמיים, וניתחו מקורות שונים – דוחות, ספרים ומאמרים – מתחום ניהול המשברים כדי לזהות תמות משותפות ורעיונות מפתח.

אף שאין קונצנזוס בספרות על אודות הדרך שבה יש לסווג משברים, הכותבים מציינים כי זיהו בספרות כמה סוגים או קטגוריות של משברים. הבחנה אחת שהם מצאו היא בין משברים רגילים, שאומנם מגיעים באופן בלתי־צפוי אך ניתן לדעת כי הם יגיעו מתישהו, לבין משברים לא־רגילים. חוקרים אחרים ביקרו חלוקה בינרית זו וסיווגו את המשברים למשברים טבעיים, משברים טכנולוגיים, משברים הקשורים לעימות עם גורם חיצוני, משברים הקשורים לערכים, משברים הנובעים מהטעיה, משברים עסקיים ומשברים כלכליים. הכותבים הסיקו מחלוקה זו כי הנהגת בתי הספר צריכה להיות מוכנה להתמודדות עם סוגים רבים של משברים, ובכלל זה כאלו שאינם צפויים ושלא ניתן להתכונן אליהם.

**בנוגע לתפקידה של הנהגת בית הספר בעת משבר, החוקרים מצאו כי היא אמורה לפעול באופן מהיר ואפקטיבי כדי למזער את הנזק שנגרם לבית הספר ולקהילה שבה הוא פועל.** בין תפקידי ההנהלה הם מונים: יצירת תקשורת דו־צדדית בהירה עם כלל בעלי העניין בבית הספר, מתן תמיכה רגשית לאלו שנפגעו מהמשבר, יצירת שיתופי פעולה ותמיכה בפעולה משותפת ומתואמת של כלל הגורמים הרלוונטיים ויצירת קשר עם גורמים חיצוניים והשגת תמיכה מהם במידת הצורך.

בהתאם לתפקידי ההנהגה בעת משבר, הכותבים מנסחים את הכישורים ואת תכונות האופי ההופכות מנהיגי בתי ספר לאפקטיביים בעת משבר. אלו כוללים את היכולת לשמור על רוגע תחת לחץ ולקבל החלטות אפקטיביות במהירות. נוסף על אלה, חשובה גם התקשורת הבין־אישית של המנהיגים ובמיוחד יכולתם לתקשר באופן בהיר את המצב לבעלי העניין השונים, את הצורך ואת התפקיד הנדרש מכל אחד מהם. תחום נוסף של כישורים הוא התחום הרגשי – היכולת להיות אמפתיים ולהביע אמפתיה לאלו שנפגעו מהמשבר. לבסוף, חשובה היכולת לייצר תוכנית פעולה ולנהל אותה במשותף עם גורמים מרובים. הכותבים מציינים כי לאחר סיום המשבר, יכולת חשובה של מנהיגים אפקטיביים היא ללמוד מהמשבר ולהפיק ממנו את הלקחים הנכונים לקראת משברים עתידיים.

תפקידה של הנהגת בית הספר בנוגע למשברים אינו מתמצה רק בזמן שהמשבר כבר מתרחש. אסטרטגיות חשובות התורמות להתמודדות מוצלחת עם משברים (או אפילו למניעת משברים) הן גיבוש של תוכניות פעולה ברורות לניהול משברים, קיום סדיר של סימולציות ושל אימונים כהכנה למשברים עתידיים בהשתתפות כמה שיותר בעלי עניין בבית הספר, הגדרת ערוצי תקשורת יעילים בין בעלי העניין וחלוקת תפקידים ברורה ביניהם. חלוקת התפקידים יכולה לכלול הגדרה ברורה בדבר מי אחראי לזהות

<sup>1</sup> Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57–71.

# הסקירה היומית



לשכת המדענית הראשית  
משרד החינוך

את הנפגעים במשבר ולתמוך בהם, ובכלל זה גם תמיכה פסיכולוגית. כאמור, כל פעולות ההכנה הללו צריכות להתחשב בלקחים שהופקו במשברי עבר, אך גם להיעשות בידיעה שהמשבר הבא עשוי להיות שונה באופן מהותי ממה שבית הספר נתקל בו בעבר.

בין הדוגמאות לניהול מוצלח של משברים בידי הנהלות בתי ספר הכותבים מונים את התגובה המהירה וההחלטית לירי בבית הספר ווירג'יניה טק בשנת 2007 ואת התגובה לירי בבית הספר היסודי סנדי הוק ב־2012.

ניהול בעת משבר מכיל בתוכו אתגרים ייחודיים שאינם קיימים בשגרה. אתגר אחד כזה קשור מטבע הדברים לחוסר היכולת לצפות את זמן התרחשות המשבר ואת אופיו, מה שמקשה על התכוננות אליו, ולמעשה מכריח את ההנהגה להתכונן למגוון תרחישים שונים. קושי שני קשור לנטל הרגשי, ללחץ ולחרדה שמשבר יכול ליצור אצל מנהיגי בית הספר עצמם.

מהצד השני, **למשברים יש הפוטנציאל לאפשר שינוי וצמיחה בבית הספר, דווקא משום שהם מצריכים בחינה מחדש של השגרות הנהוגות בו**, ובכללן כאלו שנתפסו כמובנות מאליהן לפני המשבר. כך למשל, בעת משבר הקורונה, בתי ספר רבים עברו ללימוד מרחוק באופן מלא או חלקי וללימוד בכיתות קטנות באמצעות חלוקת הכיתות לחצי שלומד ולחצי שאינו לומד. פרקטיקות אלו לא נותרו בשימוש נרחב לאחר שהוסרו ההגבלות בתום המגפה, והניסיון עימן הביא בתי ספר רבים לחשוב מחדש על דפוסי הלימוד אצלם ולשלב הוראה מרחוק בתוך פרקטיקות ההוראה שבשגרה.

הכותבים מסכמים במספר המלצות והצעות ביחס למנהיגות בית ספרית בזמן חירום:

- לגבש **תוכנית מקיפה להתמודדות עם משברים בבתי הספר**. תוכנית זו צריכה לכלול חלוקת תפקידים ברורה תוך הקצאת גיבוי לכל תפקיד בהנחה שחלק מאנשי הסגל לא יהיו זמינים. התוכנית צריכה גם לכלול התייחסות לגורמים חיצוניים שיכולים לספק תמיכה בנושאים שונים במידת הצורך.
- בעת שגרה יש לקיים **סימולציות ואימונים לאנשי הסגל שמדמים מצבי משבר שונים**. לאחר כל סימולציה צריכה להתבצע הפקת לקחים בהשתתפות כל המשתתפים בסימולציה. כחלק מהסימולציות יש לדמות גם מצב שבו ההנהגה בבית הספר עצמה משותקת באופן חלקי או מלא.
- יש **לבסס ערוצי תקשורת ברורים** הן ברמה האנכית – בין ההנהלה לבין חברי הסגל, ההורים והתלמידים, הן ברמה האופקית – בין המורים ואנשי הסגל האחרים לבין עצמם ובינם לבין ההורים והתלמידים.
- קיימת **חשיבות רבה לתמיכה רגשית, חומרית וחברתית לנפגעי המשבר בהתאם לצורכיהם**. יש לבחון תמיכה זו בכל שלבי המשבר: לפני המשבר – בעת גיבוש התוכניות לניהול המשבר; בעת המשבר – תוך זיהוי הנפגעים ומתן תמיכה להם; ולאחריו – תוך תמיכה במאמצי ההתאוששות שלהם.
- גם **בסיום המשבר** ובחזרה לשגרה, יש **לתת את הדעת על צורכי הגורמים השונים בבית הספר**. ראשית – אלו שנפגעו מהמשבר ודורשים תמיכה בהתאוששותם. שנית – אלו שנחשפו לטראומה ממקור שני או ללחצים, ועשויים לפתח קשיים רגשיים בשל כך. שלישית – אלו שהשקיעו משאבים מסוגים שונים בהתמודדות עם המשבר וזקוקים לעידוד ולהכרת תודה בשל כך.
- **לאחר החזרה לשגרה**, מוצע לקיים **הליך של הפקת לקחים ולמידה** לעתיד ולעדכן את התוכניות לניהול משברים בהתאם ללקחים שעלו.