

מנהיגות חינוכית בשעת משבר

סדרת סקירות המוקדשת לפעולת המנהיגות הבית ספרית, כפי שתועדה על רקע מגוון משברים: קורונה, אירועי ירי בבתי ספר, אובדנות, 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 ובממצאי המחקר, התקצירים מציעים **נקודות לחשיבה בפיתוח מנהיגות בית ספרית ופעולות מעשיות המומלצות בזמני משבר.**

מנהיגות חינוכית וחשיבות ההכנה לפני אירוע משבר: תובנות מאירוע ירי בשטח בית ספר בארה"ב (5)

שתי הסקירה היומית של לשכת המדענית הקרובות יוקדשו לתובנות בנושא מנהיגות בשעת חירום בעקבות אירועי ירי במוסדות חינוך בארצות הברית. הסקירה הנוכחית תוקדש למקרה שבו תלמידים ירו והרגו בנשק חם בשטח בית הספר. תגובת ההנהגה החינוכית המומלצת למשבר מסוג זה דומה להתמודדות במשברים בית ספריים באופן כללי. תרומתו המרכזית של חקר מקרה זה להבנה של מנהיגות חינוכית בשעת משבר היא בדיון הנרחב של החוקרים על תהליך ההכנה שיש לקיים לקראת התמודדות בית הספר עם משברים, ובפרט על תוכנית "ששת הצעדים" שפיתח משרד החינוך האמריקני לצורך תכנון אסטרטגיית התמודדות כזאת.

המלצות מרכזיות ליישום

- תכנון למצב חירום לפי מודל ששת השלבים מתייחס לנקודות הבאות: 1. עבודה שיתופית; 2. הבנת היקף המשבר; 3. קביעת יעדים ומטרות; 4. בחינה של דרכי פעולה; 5. ניסוח, כתיבה ואישור של התוכנית; ו-6. יישום ותחזוקה של התוכנית.
- צוותי תכנון משבר עשויים לכלול תתי-צוותים שיתמודדו עם תחומים קריטיים.

שותפים בכתיבה: אביבית ארווץ, אנה קובובסקי, אסף שטיין



לסקירות
קודמות



הרשמה
לתפוצה בוואטסאפ



הרשמה
לתפוצה במייל



תפקידה של מנהיגות חינוכית: המקרה של אירוע ירי

בבתי ספר¹

בחטיבת ביניים כפרית קטנה בדרום ארצות הברית, שני תלמידים רצחו מורה, ארבעה תלמידים נוספים ופצעו עשרה באירוע ירי המוני. המקרה המתואר במחקר מביא את החוויות האישיות של מנהל בית הספר, של היועצת ושל הקהילה ששרדו את המתקפה הקטלנית. הוא מדגיש את האתגרים העומדים בפני מנהיגי בתי ספר, כגון קבלת החלטות מהירות, ניהול מתנדבים וסיוע לצוות, לעובדים, לתלמידים ולהורים לחזור לשגרה.

בסקירת הספרות החוקרים מציינים כי בניגוד לאופן שבו משברים נתפסים בציבור הרחב, מזווית מחקרית (ובראיה לאחור) **משבר אינו מתרחש ברגע אחד מפתיע** אלא ניתן לבחינה בשלבים: ההיערכות למשבר (לדוגמה, גיבוש תוכנית חירום), התגובה (לדוגמה, זיהוי צומתי קבלת החלטות עתידיים) והחלמה (לדוגמה, הערכה של משאבים). הם מציעים למנהיגי בית הספר **לעודד את הקהילה להעלות רעיונות לגיבוש תוכנית חירום**, לקבוע נקודות הכרעה קריטיות עבור מנהיגי קהילת בית הספר, להעריך ולמפות את המשאבים ואף לצפות את האתגרים שעשויים להופיע לאורך שלבי המשבר.

בחקר המקרה שמתואר במאמר, מנהלת בית הספר וצוות בית הספר שלה לא היו מוכנים לטרגדיה. ההמלצה של מנהלת בית הספר לבתי ספר אחרים הייתה לגבש תוכנית חירום מחושבת היטב. החוקרים הציעו להשתמש **בששת השלבים לתכנון תוכנית חירום המומלצים על ידי משרד החינוך האמריקאי (2013) לפיתוח תוכניות חירום איכותיות בבתי ספר** ולהקים צוותי משבר ייעודיים להתמודדות עם מצבי חירום. תהליך התכנון בן ששת השלבים כולל: 1. עבודה שיתופית; 2. הבנת היקף המשבר; 3. קביעת יעדים ומטרות; 4. בחינה של דרכי פעולה; 5. ניסוח, כתיבה ואישור של התוכנית; ו-6. יישום ותחזוקה של התוכנית. צוותי תכנון משבר עשויים לכלול תתי-צוותים שיתמודדו עם תחומים קריטיים.

החוקרים ציינו כי הרכב אידיאלי של צוות כזה יכול את הנהלת בית הספר, צוות תגובה למשבר ובתוכו המגיבים הראשונים לאירוע וצוות הערכת איומים שיוקם על סמך הניסיון והמומחיות בהערכת איומים שיש לחבריו (למשל הורים או מורים שממלאים או שמילאו תפקיד ביטחוני רלוונטי). החוקרים הציעו לשלב בבניית התוכנית היועצות בתלמידי בית הספר דרך **פעילות של תכנון משותף שמעלה שאלות כמו: מי צריכים להיות חברים בצוות תכנון המשבר? איזו תרומה כל אדם יכול לתת לצוות?** הרעיון אינו שהתלמידים יפתחו תוכנית חירום במהלך השיעור, אלא שיתחילו לחשוב באופן ביקורתי על החשיבות של תכנון חירום ועל התפקיד שהם יכולים למלא בו בעתיד.

בעת יצירת התוכנית הכרחי להתייחס לנקודות אלה:

- זיהוי נקודות הכרעה קריטיות (לדוגמה, דרכי פעולה בהתאם להתפתחות המצב, כמו החלטה על פינוי או על הסתגרות)

¹ Brown, C. H. (2018). The role of leadership in surviving a school shooting. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 21(2), 3–14. <https://doi.org/10.1177/1555458917735357>

הסקירה היומית



לשכת המדענית הראשית
משרד הבריאות

- אישור התוכנית עם הגורמים הרלוונטיים לפני שהצוות משתף אותה עם הקהילה
- ארגון והערכה של תחומי אחריות וסמכות
- מימון תקציבי או פיננסי לסיוע בהתאוששות
- החלטה לגבי מנהל המשבר או לגבי ראש הצוות של עזרה ראשונה פסיכולוגית ורגשית (לדוגמה, צוות היועצות או השפ"ח).

המלצות ליישום

- **הכנת וגיוס צוות מענה בשעת חירום** הכולל את הנהגת בית הספר והמאפשר כניסה של חברים חדשים – המגיבים הראשונים בשעת האסון. חשוב להכין עבור המצטרפים החדשים הסברים פשוטים ומהירים לגבי תפקיד הצוות, אחריותו ומה הוא יכול להציע להם בזמן התגובה לאסון וההתאוששות ממנו.
- **מיפוי וחשיבה מראש על אסונות שיכולים להתקיים במציאות הנוכחית** כיצד הם יכולים להשפיע על שגרת הלמידה ועל חיי קהילת בית הספר בפרט. מומלץ לשאול מהו תפקיד המנהיגים החינוכיים בשעת חירום במצבים אלו.
- היוועצות מותאמת גיל גם בתלמידים, על ידי פעילות חינוכית בנושא. ניתן להציג מקרים היפותטיים ולשאול כיצד לדעתכם היה ניתן לנהוג בצורה מועילה יותר במצב החירום.
- **תרשים זרימה לקבלת החלטות במקרים של פינוי חירום בבית הספר ובמצבים שבהם נשקפת סכנה מיידית לחיי אדם בבית הספר**. התרשים צריך להכיל את נקודות ההכרעה הקריטיות וכיצד יש לנהוג במקרה שמגיעים אליהן.
- **הכנה מראש למענה רגשי-חברתי**. תכנון כיצד תתבצע תמיכה רגשית בצוות החינוכי ובצוות הייעוץ בזמן שהם מתפעלים מענה זה. מיפוי המשאבים הנדרשים להם במצבים אלו ותהליכי הערכה ומיפוי שיעזרו להם להגיע לכל חברי הקהילה בצורה אפקטיבית ולהציף בפני הגורמים המתאימים מקרים שזקוקים לעזרה מיוחדת.