

מנהיגות בעת משבר

לימוד מדמויות חכמים על מנהיגות
מבוסס על "חכמים", ספרו של הרב בני לאו
ועל עקרונות מתוך "בגלגל התנופה - מטוב
למצוין", ספרו של ג'ים קולינס

מציב העם	דמות החכם	עיקרון מנהיגותי	
א	לפני השבר	שמעון הצדיק	ניסוח תודעה שתשרוד את השבר
ב	סמוך לשבר	רבן גמליאל הזקן	ייצוב מוסדות והכנת יסודות
ג	בתוך השבר ואחריו	רבי יוחנן בן זכאי	פריצה תודעתית והצללת התורה



רבן יוחנן בן זכאי | "תן לי את יבנה וחכמיה"

משימה 1:

קראו בספר 'חכמים' חלק א' את עמוד 268 בלבד: "רבן יוחנן בן זכאי ביצור עולם התורה בימי המרד".

להשלמת התמונה עברו בקצרה על התקציר:

תקציר רקע ביוגרפי-היסטורי

רבן יוחנן בן זכאי חי ופעל בתקופת חורבן בית המקדש השני. הוא היה מהתלמידים הגדולים של הלל הזקן, והפך לדמות מרכזית בעולם התורה ערב החורבן. בתקופה של קנאות, פילוג, התבצרות וחורבן מתקרב, הוא היה היחיד מבין חכמי הדור שראה את גודל השעה — את העובדה שהחורבן בלתי נמנע, ואת הצורך להכין תשתית רוחנית לאומית לחיים יהודיים אחרי החורבן. הוא הצליח לברוח מירושלים הנצורה, להיפגש עם אספסיאנוס הקיסר, ולבקש: "תן לי יבנה וחכמיה". בכך הניח את היסודות לעולם התורה שלאחר המקדש — תורה שבעל פה, הסנהדרין ביבנה, וראשיתו של עידן חדש: עידן החכמים.

רבן יוחנן בן זכאי מייעץ למנהל בית ספר

- ✧ מנהל חינוכי נדרש לעיתים לוותר על מה שהיה - כדי לבנות מה שיהיה.
- ✧ בתקופות של שבר - יש למצוא את יסודות הלמידה והחזון שיחזיקו את הקהילה.
- ✧ לא כל משבר הוא קץ - לפעמים הוא נקודת זינוק.
- ✧ על המנהיג החינוכי לזהות את "יבנה וחכמיה" של בית ספרו: היכן מונח הלב הרוחני שלו גם בלי טקסים וסמלים.

בבחירותיו, בגישתו ובאומץ הרוח שלו, הפך רבן יוחנן לדמות מופת למנהיגות בזמן משבר — דמות המצליחה להפוך חורבן להזדמנות היסטורית, שבר לצמיחה.

"לוחות ושברי לוחות"

רבן יוחנן בן זכאי חי את שיא השבר ההיסטורי של עם ישראל — חורבן בית המקדש השני. אך בתוך ההריסות, הוא מרים את שברי הלוחות ומתחיל לכתוב עליהם מחדש: לא עם דם וקורבנות, אלא עם דיו ונשמה.

כמו משה שמר את שברי הלוחות בארון, כך שמר רבן יוחנן בן זכאי את זהות העם בתוך התורה שבעל פה.

זהו מופת של מנהיגות שצומחת מתוך שבר — ומשרישה זהות חדשה.



תפיסה ניהולית בעת משבר

על בסיס פעולותיו של רבן יוחנן בן זכאי ומתוך העקרונות המובאים בגלגל התנופה "מטוב למצוין" של ג'ים קולינס

משימה 2:

קראו את העקרונות של ג'ים קולינס והתאימו לפעולות של רבן יוחנן בן זכאי

1. עיקרון האמת האכזרית (Confront the Brutal Facts)

מנהיגים מעולים אינם מתעלמים מהמציאות, אלא מתמודדים איתה באומץ, מבלי לאבד תקווה.

חיבור חינוכי: מנהיג בית ספר צריך לזהות מתי המציאות השתנתה, ולהפסיק לנסות לשחזר את העבר - במקום זאת, עליו לשאול: **מהו גרעין השליחות שלי עכשיו?**

2. עיקרון הקיפו את עצמכם באנשים הנכונים (First Who, Then What)

קולינס מדגיש: לפני שמחליטים לאן נוסעים - **צריך להושיב את האנשים הנכונים באוטובוס.**

חיבור חינוכי: אל מול שינוי בצוות או תחושת אובדן - מנהל חינוכי שואל: **מי האנשים הנכונים לבנות איתם את "יבנה" של בית הספר?**

3. עיקרון הקיפוד (The Hedgehog Concept)

קולינס מדבר על מציאות כיכולת להתמקד במה שבאמת חשוב - נקודת החפיפה בין שלושה מעגלים:

(1) במה אנחנו מצטיינים? (2) מה מניע אותנו? (3) מה מייצר תוצאה בת קיימא?

חיבור חינוכי: המנהל אינו שואל "איך משחזרים את ההצלחה ההיא" אלא: **מהו החזון הפנימי שלנו, שיחזיק גם בתנאים משתנים?**

4. עיקרון גלגל התנופה (The Flywheel Effect)

קולינס מתאר איך תנועה איטית, רציפה ונכונה - יוצרת בסוף תנופה אדירה.

חיבור חינוכי: אל מול שחיקה, ירידה ברוח - המנהיג לא עושה מהפכות של רגע. הוא בונה תהליך, **תנועה איטית, עקבית, עם חזון ברור.**

רבן יוחנן עושה מספר פעולות הדומות לעקרונות שהציג ג'ים קולינס.

סמנו ליד כל פעולה של רבן יוחנן את המספר המתאים לעיקרון:

רבן יוחנן **בוחר את תלמידיו, מתכנס סביב גרעין של חכמים**, ומתחיל לבנות מתוכם את העולם היהודי החדש.

רבן יוחנן לא בונה ביום אחד, **אלא מניח אבן אחר אבן** - חכמים, משנה, מרכז רוחני, מוסדות.

רבן יוחנן בן זכאי הבין שאין טעם להיאחז במקדש שנחרב - הוא עמד מול האמת הקשה וביקש **"תן לי יבנה וחכמיה"**.

רבן יוחנן **עוזב את המקדש ובונה תשתית חדשה** - לימוד, משמעות, חכמה.

משימה 3:

קראו את השאלות ובחרו אחת מן השאלות להתייחסות במליאה.

שאלות למחשבה ולבירור

ויתור כדי לבנות

מתי נדרשת לוותר על עיקרון, הרגל או מסורת שהיו חלק מה־DNA של בית הספר — כדי לאפשר בנייה מחודשת של הקהילה החינוכית? אילו שיקולים הובילו אותך?

משבר כהזדמנות לצמיחה

תאר מקרה שבו הובלת שינוי משמעותי דווקא מתוך קושי או טלטלה. כיצד הצלחת לזהות את הפתח לתקווה בתוך השבר?

יצירת "יבנה וחכמיה"

אילו פעולות יזמת בעבר כדי ליצור "יבנה וחכמיה" — כלומר, מרכז ערכי ורוחני חדש לבית הספר לאחר שינוי עמוק?

בניית אמון מחודשת

ספר על תהליך שבו שיקמת אמון עם צוות או תלמידים לאחר משבר. מה היה הדבר הראשון שעשית?

עיצוב שפה חינוכית חדשה

במקרה של שינוי גדול — כיצד בנית יחד עם הצוות שפה חינוכית חדשה או מערכת ערכים ששמרה על תחושת שייכות ויציבות?

מבט לימינו

כשמנהיג חינוכי מתמודד עם משבר — החלפת צוות, ירידה באמון, פגיעה בזוהר התלמידים — עליו לשאול את עצמו: **מהי יבנה שלי?**

אילו יסודות חדשים אני יכול לבנות שיאפשרו לתלמידים ולמורים להאמין שוב? זו לא תקופה להרואיות — אלא לעבודה פנימית, ערכית ועמוקה.

שני טיפים למנהיג בן זמננו

1. במקום להיאחז בעבר — הנח יסודות חדשים לעתיד.
2. מצא את "יבנה וחכמיה" של קהילתך — מקום שבו הלב יכול להמשיך לפעום גם כשקירות המוסד נסדקים.