



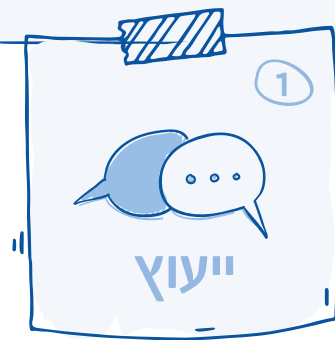
משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة التربية والتعليم



אבני ראשה  
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



יד הנדיב  
Yad Hanadiv  
ياد هناديف



## הביקור הבית ספרי - התנסות בפרקטיקה

זירה: לקראת מליאת מורים | מתודולוגיה: סיפור מקרה

ניהול בית ספר הוא עבודה שמתאפיינת בבדידות. מנהלים רבים מעידים כי הם חשים שעל כתפיהם מוטלת האחריות הכבדה להוביל לשיפור מתמיד של בית הספר. בדידות זו עשויה לפגום ביכולת המנהיגות של המנהל, בייחוד במצבים מורכבים שמזקן התפקיד. במצבים כאלה המפקח יכול להפוך מ"נציג המערכת" לאיש אמונו של המנהל, לשמש לו אוזן קשבת ולהציע לו תמיכה וייעוץ. הביקור בבית הספר הוא זירה מצוינת לייעוץ למנהל ולסייע לו בהתמודדות עם דילמות ניהוליות.

### שלבי ההתנסות

#### שלב 1 | הכנה לקראת סיפור המקרה

א. קוראים יחד את ההקשר של המקרה המתואר:

הסיפור נכתב על-ידי מפקח על-יסודי באחת הערים בארץ. הסיטואציה המתוארת מתרחשת בסופה של חופשת הקיץ, לקראת הביקור הראשון המתוכנן של המפקח בבית הספר עירוני י"ג בעיר, במסגרת ימי ההיערכות של הצוות. אבי, מנהל בית הספר, הוא מנהל בשנתו הראשונה שנבחר רק לאחרונה לתפקיד.

ב. קוראים שוב את הקוד האתי.

#### שלב 2 | קריאת סיפור המקרה (בצדו השני של הדף)

#### שלב 3 | ניתוח

א. נסחו את הדילמה העומדת לפני המפקח בסיפור זה.

ב. איזו דילמה דומה מעבודתכם מזכיר לכם סיפור המקרה? באיזו סיטואציה התקיימה, וכיצד באה לידי ביטוי?

ג. כיצד פתרתם את הדילמה בדוגמה שהצגתם?

בקבוצה, דונו בשאלות האלה:

ד. באילו אופנים אחרים היה אפשר להתמודד עם הדילמה במקרה המתואר? מהם היתרונות והחסרונות של כל חלופה?  
ה. נסחו יחד כמה תובנות או "כללי אצבע" בנוגע לדרכי ההתמודדות השונות עם הדילמה.

#### שלב 4 | רפלקציה

מלאו את השאלות הרפלקטיביות במקום המתאים בפולדר שלכם, סרקו את ה-QR של התחנה וכתבו תובנה יישומית בקיר השיתופי.



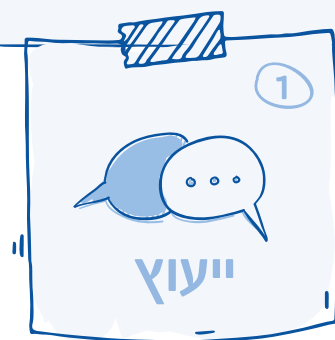
משרד החינוך  
Ministry of Education  
وزارة التربية والتعليم



אבני ראשה  
המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



יד הנדיב  
Yad Hanadiv  
ياد هناديف



## סיפור מקרה: מנהל חדש בעירוני י"ג

אבי נבחר רק לפני שבועיים לנהל את בית הספר עירוני י"ג בעיר. בפגישתנו הקצרה, שהתקיימה מעט אחרי ההודעה על קבלתו, שיתף אותי אבי בשמחתו הרבה אך גם בהפתעתו - על היבחרו לנהל תיכון בעיר גדולה ללא ניסיון קודם בניהול. הדגשתי לפניו כי נבחר בזכות כישוריו הרבים ופעילותו החינוכית המגוונת לאורך השנים. בתום פגישתנו הקצרה סיכמנו כי יתחיל מיד בחפיפה עם המנהלת היוצאת, וקבענו פגישת עבודה כשבוע וחצי לאחר כניסתו לתפקיד.

בפגישה השנייה החיוכים כבר נמחקו. אבי הבין את גודל האחריות והאתגר. העומס והלחץ של פתיחת שנת הלימודים הקרובה החלו לתת בו את אותותיהם. הרישום לכיתות ז' היה נמוך מתקן של כיתה, ובית הספר ניצב לפני אתגר רציני - אם בכלל יוכל לפתוח כיתה ז' חדשה. בשיחות שניהל אבי עם מוריו עלו, לטענתו, חששותיהם מפני סגירתו הקרובה של בית הספר. ציוני הבגרויות, שהתקבלו ממש יום לפני פגישתנו, הצביעו על ירידה ניכרת, וכתבת המקומון כבר התקשרה וביקשה את תגובתו. מערכת השעות טרם נסגרה, ואבי גילה כי המנהלת שפרשה הבטיחה יותר שעות מסך השעות העומדות לרשותו.

בשיחתנו היה ברור כי אבי מוצף, ושאלתי אותו מה הדבר שמטריד אותו ביותר. בלי להתבלבל שאל אבי: "האם הביאו אותי כדי לסגור את בית הספר? האם יש על מה להילחם? מי עומד מאחוריי?"

לאחר שהבעתי אמפתיה והקשבתי קשב רב, הבנתי כי אבי זקוק לתחושה ברורה שהחלפת הניהול בבית הספר בזמן כה קריטי היא הזדמנות להצלתו, וכי כל הגורמים - קרי, העירייה ומשרד החינוך - מעוניינים בכך.

הצגתי לפני אבי נתונים דמוגרפיים המעידים כי בקרוב יהיו חייבים לפתוח בית ספר נוסף באזור ולכן אין טעם בסגירת בית ספר. קישרתי את מנהלת אגף החינוך לשיחה גלויה בטלפון, והיא הבטיחה כי תילחם על העברת תלמידים נוספים לכיתה ז' כדי שזו תיפתח. הבטחתי לו כי נעבור יחד על מצבת כוח האדם ושעות הלימוד ואעזור לו לסגור את פער השעות.

אבי הכיר לי תודה, אך ניכר כי עדיין לא נרגע. היה בי צורך עז לרצות אותו ולטעת בו תחושת ביטחון. שאלתי אותו מה יוכל לעזור לו. אבי ציין כי בעוד שלושה ימים יקיים את יום ההיערכות, והוא משתף אותי בהתלבטות: מצד אחד - חשוב לו לעמוד נוכח, ברור, רהוט ומוביל מול צוות החינוך שלו בבית הספר. מצד שני - הוא מבין כי חברי הצוות כלל לא אתו; הם משוכנעים כי עתיד בית הספר ברור וכי הביאו אותו לסגור את בית הספר. אמנם הוא יכול לבוא עם ההבטחות שקיבל עד כה מהרשות ומהמשרד, אך המורים ותיקים - הם מכירים את מערכת החינוך ואת הרשות טוב ממנו, ולא יהיה קל להרשימם. הסוגיה המרכזית היא יצירת מקורות מחודשים של מוטיבציה לעבודה קשה. אם ידעו שהוא מקבל תמיכה גורפת, הוא יצליח לעורר את המוטיבציה הרדומה של צוותו. אבי נועץ בי ושאל אם נכון שאני (המפקח) או מנהלת האגף (הרשות) נבוא לשוחח עם צוות החינוך בימי ההיערכות.