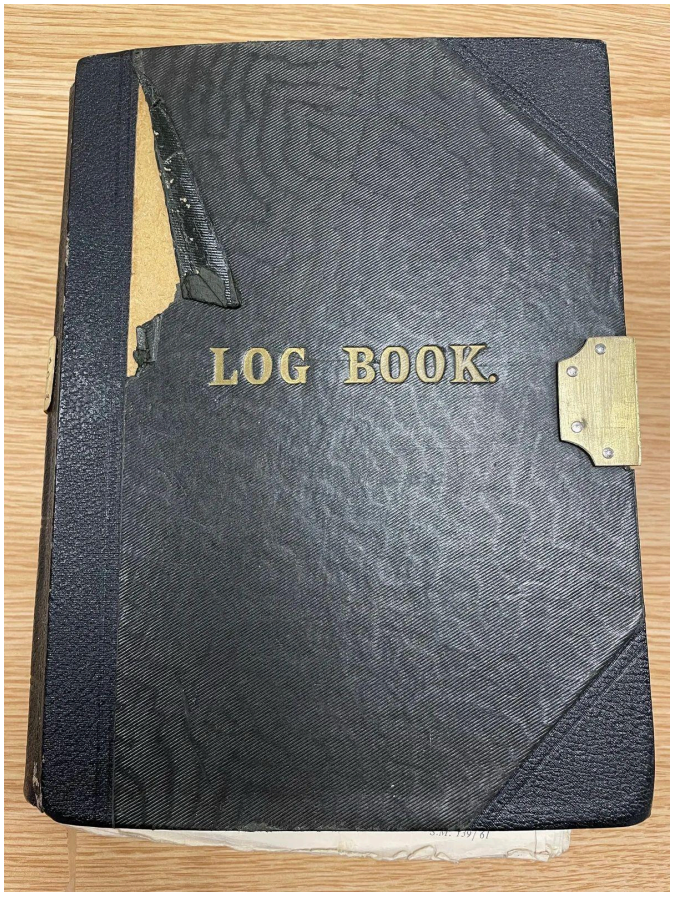
"העבר הוא ארץ זרה: שם עושים את הדברים אחרת"

הרהורים על תפקיד מנהל בית הספר

מאת קלייר סטונמן • 7 במרץ 2026 • למקור באנגלית

מאמר זה תורגם בסיוע בינה מלאכותית מתוך בלוג אישי של מנהלת בית ספר

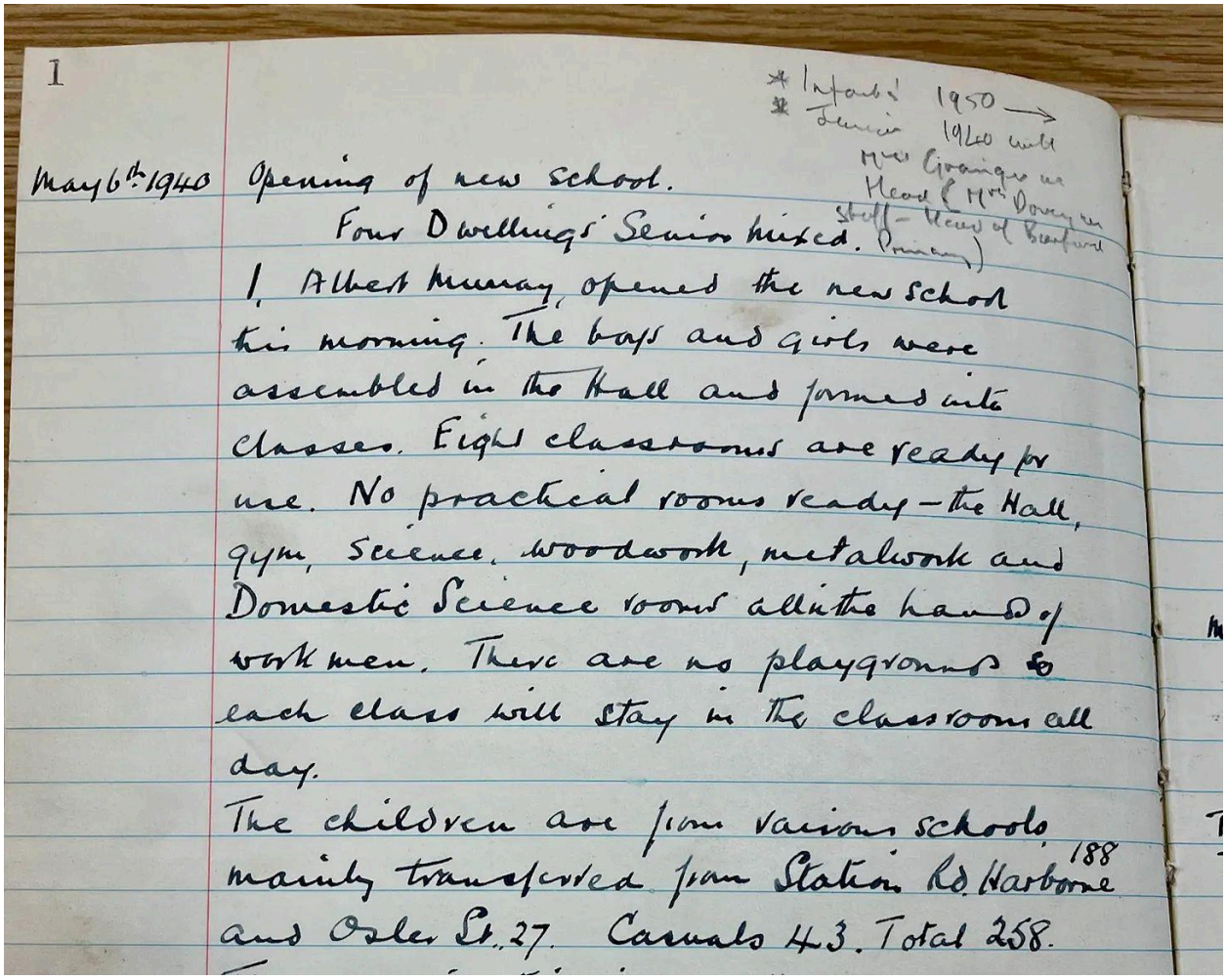


השבוע מצאתי את עצמי בישיבה מקוונת שבה, לפחות בהתחלה, לא הרגשתי שאני יודעת מספיק, או אם אני ראויה מספיק להשתתף בה, אם לומר את האמת. התבקשתי להחליף את המנהלת הישירה שלי, שלא יכלה להגיע. נחמד מצידה שביקשה, וזה גרם לי להרגיש מוערכת אבל הייתי לחוצה. סביב השולחן הווירטואלי ישבו שפע של מנכ"לים ומנהלי חינוך אזוריים – ואני, הקטנה. הישיבה הייתה מעניינת, וככל שהתקדמה התחוור לי שדווקא יש לי לא מעט ידע. אז זה היה נחמד. ואז, משום מקום בשיחה, שמעתי קול שהכרתי. חלון ה־Teams זז, והתברר שהדובר היה המנהל הישיר שלי מלפני עשרות שנים, מימיי כמורה חדשה, כשהוא היה סגן מנהל. היום הוא מנכ"ל. אני זוכרת אותו כמבריק – הקשיב לי, עודד אותי, תמך ואתגר. המפגש איתו אחרי עשרות שנים שיגר אותי לעבר, הישר אל שנותיי הראשונות בהוראה. עשרים וארבע שנים חלפו מאז הוא היה המנהל

שלי והוא גרם לי להרהר איך נראו אז החיים בבתי הספר, לטוב ולרע, וכמה תפקיד המנהל השתנה מאז באופן משמעותי. כשהתחלתי ללמד בשנת 2000 (למעשה ב־1999, אם סופרים את תחילת ההתמחות), מנהלים נשארו בתפקידם שנים רבות — לפחות כך נדמה לי אז. הייתה לעבודתם אריכות ימים. הם באמת הכירו את הקהילות שלהם. כיום, בעולמנו הממהר, המשתנה ללא הרף, רב־המשימות והגיליונות האלקטרוניים, נדמה שמנהלים עוזבים את תפקידם מהר יותר. אין ספק שיש לכך סיבות רבות: שחיקה, קידום, נסיבות אישיות ושאפתנות. אנו מאבדים מנהלים בקצב מדאיג בכל המערכת. אחרים כבר כתבו מדוע; לא אעסוק בכך כאן. ברור שהמציאות כיום שונה מאוד מזו של סוף שנות התשעים ותחילת שנות האלפיים. קיימות כיום רשתות חינוך חדשות (Multi-Academy Trusts) — אני עצמי מנהלת באחת מהן, ואני מאמינה שהרשתות הן כוח לטובה. אכן, הרשתות יוצרות תפקידים חדשים שאליהם מנהלים יכולים להתקדם — תפקידי רוחב שיכולים להיטיב עם חייהם של מאות ואלפי ילדים נוספים, מעבר לילדי קהילת בית ספר אחת. אבל יש משהו בלהיות מנהל או מנהלת של בית ספר שפשוט, בעיניי, עולה על הכול.

אני לא מנהלת בית ספר קל. בקהילה שלנו יש אתגרים רבים, והם עלולים לגלוש גם לתוך בית הספר. אפשר היה לאתגר אותי ולומר: "קלייר, אילו היית טובה יותר, בית הספר שלך היה קל יותר לניהול." אני חושבת שיש בכך אמת. אני עובדת ללא הרף על שיפור תחומים שונים בחיי בית הספר — זו הליכה על חבל מלאת חרדה. ולפעמים המשיכה והדחיפה של שיפור בית הספר מתממשות רק בדחיפה קטנה, בשינוי צדדי או ב"זה יספיק לעת עתה". עבודתי היא ציור שטרם הושלם, שטיח שנארג במחציתו, יסודות וכתלים של קתדרלה שאבניה נחצבו באהבה — ההיכל וקדש הקדשים כבר עומדים, אבל הגג טרם נבנה והתמיכות המעופפות עוד לא נישאות. האם זה היה המצב אילו חזרנו ל־2002 ואני מנהלת דאז? איני יודעת. אני כן חושבת שאני כנראה "רואה" את בית ספרי טוב יותר ממה שראו אותו מנהלים אז, או ממה שראו בשנים שבהן הייתי תלמידה. בשנות התשעים, כשהייתי בבית ספר, לא ראו את המנהל הרבה במסדרונות. כיום, אלא אם אני קשורה בישיבות, אני משתדלת להסתובב בבית הספר כמה שאפשר. ואני גם מלמדת. זה בהחלט עוזר. נדמה לי שמתיו אוונס, מנהל לשעבר וכיום מנכ"ל, צודק באומרו: "אני חושד שאנו מודעים יותר מקודמינו, אך גם הציפיות מאיתנו גדולות יותר." והציפיות כבדות משקל. כבדות להפליא.

אולי קל מדי ורומנטי מדי מצדי לצלול אל הרעיון שמנהל הוא שומר הסף של בית הספר. אבל הרשו לי. אני מאמינה שאנחנו כן. בית הספר שלי נפתח ב־6 במאי 1940. אין לנו אבן פינה או דבר מפואר שכזה, אבל אני יודעת את התאריך המדויק, כי לפני שנכנסתי לתפקיד בספטמבר 2022, באותה חופשת קיץ מלאת ציפייה ומוטת עצבים, מצאתי לשמחתי העצומה את יומני המנהלים מלפני עשרות שנים שוכנים במשרדי. כך יש ברשותי את יומניהם של מנהלים ומנהלות קודמים — שומרי הסף הקודמים — כתב ידם המדויק, המורכב והקפדני מתעד מה קרה מדי יום: מהשגרתי — "הביוב פקוק שוב" ו"האולם מוכן לשימוש" — ועד יוצא הדופן (שנרשם, איך לא, בניסוח קורקטי מדויק) — "בית הספר נפתח מחדש היום בשל המצב הבינלאומי... תרגיל התגוננות מהפצצות — מקלטים" — ועד המרומם: "הורים הוזמנו לצפות בפעילויות כלליות — מחול. דקלום במקהלה. דרמה ושירה באולם. מספר רב של הורים הגיע מדי יום. הם הביעו הערכה רבה."



1

May 6th 1940 Opening of new school.

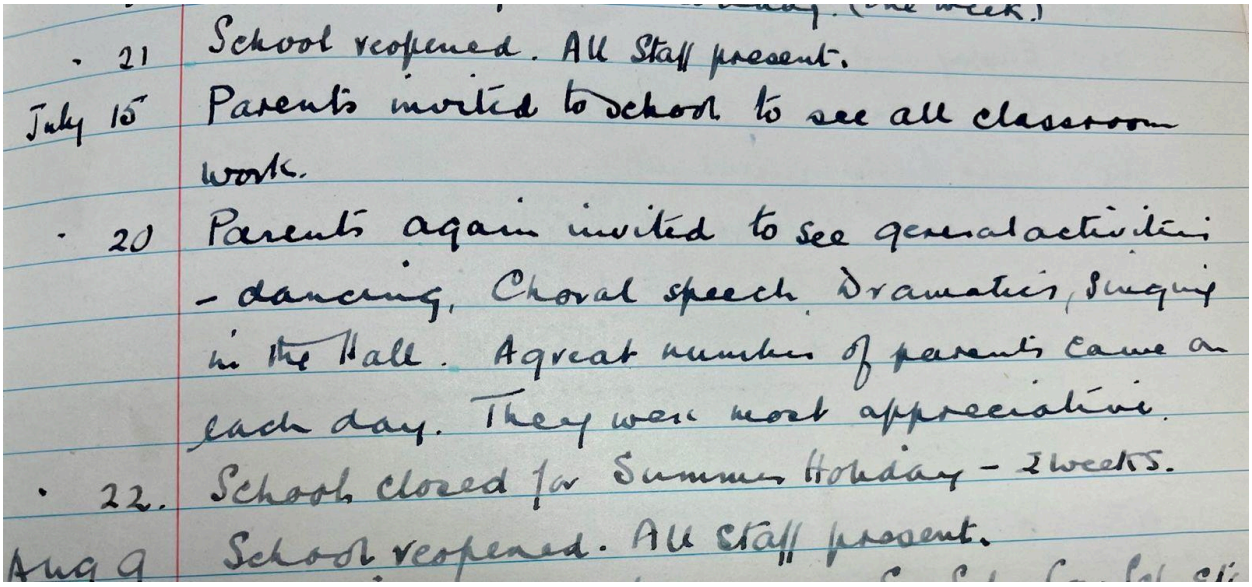
Four Dwellings' Senior Mixed. (Primary)

* Infants' 1950 →
* Senior 1940 with Mrs Groninger as Head & Mrs Dowse as staff – Heads of Branford

I, Albert Murray, opened the new school this morning. The boys and girls were assembled in the Hall and formed into classes. Eight classrooms are ready for use. No practical rooms ready – the Hall, gym, Science, woodwork, metalwork and Domestic Science rooms all in the hands of workmen. There are no playgrounds so each class will stay in the classroom all day.

The children are from various schools, mainly transferred from Station Rd Harborne and Osler St. 27. Casuals 43. Total 258. 188

העמוד הראשון ביומן הראשון של בית הספר שלי



אחד העמודים מ־1940. נחזיר את המחול, הדקלום והשירה לאולם! (באותיות גדולות – מקסים)

קראתי שוב קטעים מן היומנים אתמול, בשש בערב במשרדי, בסופו של שבוע ארוך מאוד מאוד, והם עודדו אותי, אותם מנהלים ומנהלות מן העבר. לפעמים אני חושבת על בית הספר שלי ובכנות רוצה לבכות – ובוכה. בדרך הטובה. אני אוהבת את בית הספר שלי. ולפעמים אני בוכה כי אני תשושה מהמכות והמהלומות של ניהול בית ספר. זה קשה. אבל כמה נפלא להוביל מקום שקהילה קוראת לו "בית ספר". איזו זכות ואיזה כבוד. מקום שבו אנו מלמדים ילדים – מדהימים, יוצאי דופן, מתסכלים ונפלאים כאחד – שחייהם מעוצבים ונחרטים ממה שאנו מלמדים אותם, ממה שהם חווים בבתי הספר שלנו ומהמגע היומיומי שלנו איתם. להוביל בית ספר זה דבר יוצא דופן באמת. ייתכן ש"העבר הוא ארץ זרה", אבל אני מקווה ללמוד מקודמיי, להוסיף לגלקסיית מעשי החסד האינסופיים שהם עשו למען ילדי פינתנו הקטנה של ברמינגהאם, להתמיד כשקשה, ולעולם לא להיות אדישה לוודאות שעוד יש למה לקוות ועוד יש מה לנסות.[1]

[1] לקוח מן המסה הנפלאה של מרילין רובינסון, 'The Beautiful Changes' (2015).

שאלות להרהור

1. קלייר סטונמן מתארת את מנהל בית הספר כ"שומר סף" של המקום ושל קהילתו. באילו מובנים התיאור הזה מתאים לתפקידכם ולתפקידכן בישראל, ובאילו מובנים לא? מה מסביר את ההבדל – מבנה המערכת, ההיסטוריה או התרבות?
2. היא מבחינה בין הובלת בית ספר אחד לבין תפקידים רוחביים. מהם, לדעתכם, היתרונות והמחירים של העברת סמכויות מהמנהל הבודד לרמה שמעל בית הספר – באנגליה, ואצלנו?
3. סטונמן מתארת שיפור בית־ספרי כעבודה מתמדת של התאמות קטנות – לפעמים "דחיפה קטנה" או "זה יספיק לעת עתה". בחרו שינוי אחד שהייתם מובילים כדי לשפר את בית הספר שלכם: מהי *"תאוריית השינוי"* שלכם – מה אתם מצפים שיקרה, וכיצד תבחנו אותו ותתאימו את הדרך? ובביקור בבית ספר באנגליה, אילו ראיות תחפשו כדי לדעת אם שינוי כזה באמת עובד?