

# יצירת שותפויות

”קל למצוא שחקנים טובים, לגרום להם לשחק טוב יחד  
“ זה כבר סיפור אחר  
(קייסי סטנגלי)

אחד המאפיינים של בתי-ספר במיקוד הוא ריבוי גורמי ליווי. פעמים רבות בבואנו ללוות את בתי-הספר אנו מגלים שהגענו "לשכונה צפופה" שבה פועלים גורמים מלווים ומתערבים נוספים (מטעם הרשות, המשרד, רשתות, עמותות ועוד). בירור מעמיק יותר מעלה, כי מנהלי בתי-הספר לא תמיד יודעים להצביע על התרומה הייחודית של כל גורם לקידום יעדי בית-הספר, מה עוד, שתהליכי הליווי של כל גורם מעמיסים על המנהל שמוצא עצמו מתכלל תוכניות וגורמי ליווי שונים. הניסיון בשדה מצביע על כך שהיכולת לתאם בין גורמי הליווי ולייצר שיתופי פעולה ביניהם, היינו קריטי להשגת יעדי ביה"ס ולניצול יעיל של משאב הזמן של המורים והמנהל.

כאשר מדובר בתהליך ליווי בטווח קצר יחסית, ההשקעה בסנכרון והסדרת העבודה הממשקית אינה רלוונטית. אולם בבתי ספר במרום, בהם תהליך הליווי הינו ארוך טווח (בין 3-5 שנים), ובית הספר נדרש להגיע לתוצאות מהירות יחסית בתוך מציאות מורכבת, הרי שיש חשיבות בהסדרת העבודה המשותפת של גורמי הליווי.

יצירת שותפויות של בית הספר עם גורמים פנים וחוץ בית ספרים וניהול מושכל של העבודה הממשקית מולם היא אחת מהתפוקות המרכזיות של תכנית מרום.

## בערוץ התערבות זה מצופה ממדריך מרום ויועץ מרום מגוון משימות ובהן:

- מיפוי גורמים מתערבים, הגדרת תחומי אחריותם וקביעת סדירויות עבודה עם גורמי ליווי.
- יצירת שותפות, תיאום ובניית תכנית עבודה משותפת עם גורמים מתערבים רלוונטיים.

# מערכת היחסים בין גורמי הליווי - הליכה על חבל דק

” להתאסף זו התחלה, להישאר יחד זו התקדמות,  
לעבוד יחד זו הצלחה “  
(הנרי פורד)

במרבית בתי-הספר במיקוד פועלים מספר גורמי ליווי במקביל. במהלך תהליך הליווי מביא עמו כל גורם ערך מוסף ייחודי ומשלים לתהליך, ובכך מסייע לביה"ס להצליח במשימתו.

לעיתים נראה תהליך השינוי בעיני המתבונן כחבל דק שגורמי הליווי פוסעים עליו יד ביד בתיאום ובאיזון. כשם שלוליינים הפוסעים יחדיו על החבל נדרשים למיומנות ולמקצועיות גבוהה, כך נדרשים גם גורמי הליווי השונים.

למרות החשיבות הברורה, הרי שבשטח שוררת חולשה בכל הקשור לעבודה משותפת וזאת מסיבות שונות: גורמי ליווי מגיעים במועדים שונים, קושי במציאת מסגרת זמן ליצירת השותפות ועוד. כאשר בודקים גורמים נוספים המשפיעים עולה ממד נוסף והוא החשש מאובדן תחושת האוטונומיה והעצמאות בתהליך.

המפגש שאנו מכוונים אליו בערכה זו הוא המפגש של מדריך מרום עם מדריכים וגורמי ליווי נוספים בבית הספר. אנו מאמינים, שכאשר מערך הליווי משלב ידיים ומקשר בין מומחיות פרופסיונלית לבין המטרות השונות שבית ספר מציב לעצמו, הוא יצליח לסייע לבתי-הספר להתקדם באופן אפקטיבי יותר.

## איך יכולה השותפות בין סוכני שינוי שונים להצליח?

- ⌚ חשוב לזהות ולהנכיח את הערך המוסף של כל אחד מבעלי התפקידים.
- ⌚ יש להגדיר תחומי אחריות משותפת ואחריות מובהקת.
- ⌚ מחויבות להצלחת האחר: אימוץ נקודת מבט שלפיה הצלחת האחר היא הצלחתי, בין השאר באמצעות זיהוי המועד בו חשוב להוביל מהלך לעומת המועד בו חשוב לפנות את הבמה.
- ⌚ יצירת מהלכים והצלחות שאף אחד מהשותפים אינו יכול ליצור לבדו.
- ⌚ השקעת זמן ואנרגיה בשותפות.
- ⌚ בניית תוכנית התערבות עם המדריך העמית ודיאלוג עמו על חלוקת העבודה, על שיתוף הפעולה, על מנגנוני התכנון, ועל תיאום, עדכון ושקיפות בכל הנוגע לתוכנית המשותפת.
- ⌚ ניהול קונפליקטים שעשויים להיווצר כתוצאה מדרישות או מציפיות מנוגדות, ממתח בין-אישי ביחסים, מחוסר הערכה מקצועית, מדיסציפלינות דומות או שונות.
- ⌚ הקשבה לצרכים.
- ⌚ צניעות וענווה.
- ⌚ השתדלות לקבוע מסגרת זמן קבועה למפגשים, אם ימי ההדרכה אינם חופפים.



# אבני דרך בבניית שותפות

## אז כיצד מקדמים תהליך של יצירת שותפויות?

שותפויות (בשונה משיתוף פעולה חד פעמי) הן עניין מאתגר, לפעמים אנו מתבלבלים קצת בהגדרות וחושבים שמה שאנחנו עושים זה שיתוף פעולה בזמן שבעצם אנחנו רק נמצאים ליד מישהו שבמקרה יש לו מטרה דומה.

בניית שותפות היא תהליך דינמי המחייב את הצדדים לרגישות כלפי שותפיהם ולמידה רבה של יכולת התבוננות עצמית. ההצהרה על מחויבות לשותפות היא רק הצעד הראשון בתהליך ארוך. על מנת ליצור שותפות יש צורך ביצירת אמון וכבוד הדדיים, פתיחת ערוצי תקשורת, הכרת ערך האחר וקיום שיתוף הפעולה. ארבעת השלבים האלה יוצרים את התנאים הנדרשים לשותפות אמיתית.

## אבני הדרך ביצירת שותפות:



הכרת השלבים ומודעות מתמדת למצב השותפים ביחס לשלבים השונים, יסייעו לגורמי השונים לשפר באופן מתמיד את השותפות ביניהם.

## אז מתי שיתוף שורד את מבחן המציאות?

1. כאשר לשני הצדדים יש יעד משותף - שהוא שאפתני יותר ממה שיכולנו להגיע כל אחד בנפרד.
2. כאשר בתוך המערכת המשותפת כל אחד מתקדם באופן אישי, ומתקדמים בה גם יחדיו.
3. כששני הצדדים מביאים את המומחיות שלהם.
4. כשכל צד בא במודעות מלאה לאיכויותיו וליכולותיו אך גם למגבלותיו.

## תכנון אסטרטגי של שותפויות

על מנת לקדם מהלך אסטרטגי של שותפויות אתם מוזמנים לשאול את עצמכם מספר שאלות:

- ✓ איזה רעיון לשותפות הייתם רוצים ליצור?
- ✓ הסיבה להקמת השותפות, במה השותפות מקדמת את עבודתי? (אמילי- "אני, מה יוצא לי מזה?")
- ✓ מי השותפים הפוטנציאליים?
- ✓ מה השותפים מרווחים מהשותפות? מה הם מפסידים?
- ✓ מה יהיה התפקיד שלכם במסגרת השותפות? מה אתם עלולים להפסיד/על מה תוותרו?
- ✓ מה יכול לעודד אותך להתחיל לקדם את הרעיון כבר מחר בבוקר?
- ✓ מהן 3 הפעולות הראשונות שיש לעשות כדי ליצור את השותפות?
- ✓ חלוקת תפקידים: מי עושה מה? ומה עושים במשותף?
- ✓ חסמים/מכשולים בדרך ליצירת השותפות
- ✓ כשהשותפות הצליחה - איך זה יראה? איך תראה תמונת העתיד?

## חלוקת התפקידים בשותפות

לאחר סקירת אבני הדרך לשותפות והצעת תהליך לתכנון אסטרטגי של השותפות אנו עדיין זקוקים למודל המסייע לחלק נכון את התפקידים בין השותפים.

בתרשים מעגל ההשפעה מוצעת דרך לעסוק בחלוקת התפקידים בין השותפים דרך בדיקת היחס בין אחריות, סמכות שליטה והשפעה.

**אחריות**, היא אחריות לביצוע חלק מסוים מתהליך העבודה. על מה אני אחראי במסגרת תפקידי?

**סמכות**, היא הסמכות לקבל החלטות, החלטות לגבי עקרונות עבודה, תהליכים, תכנים וכו'.

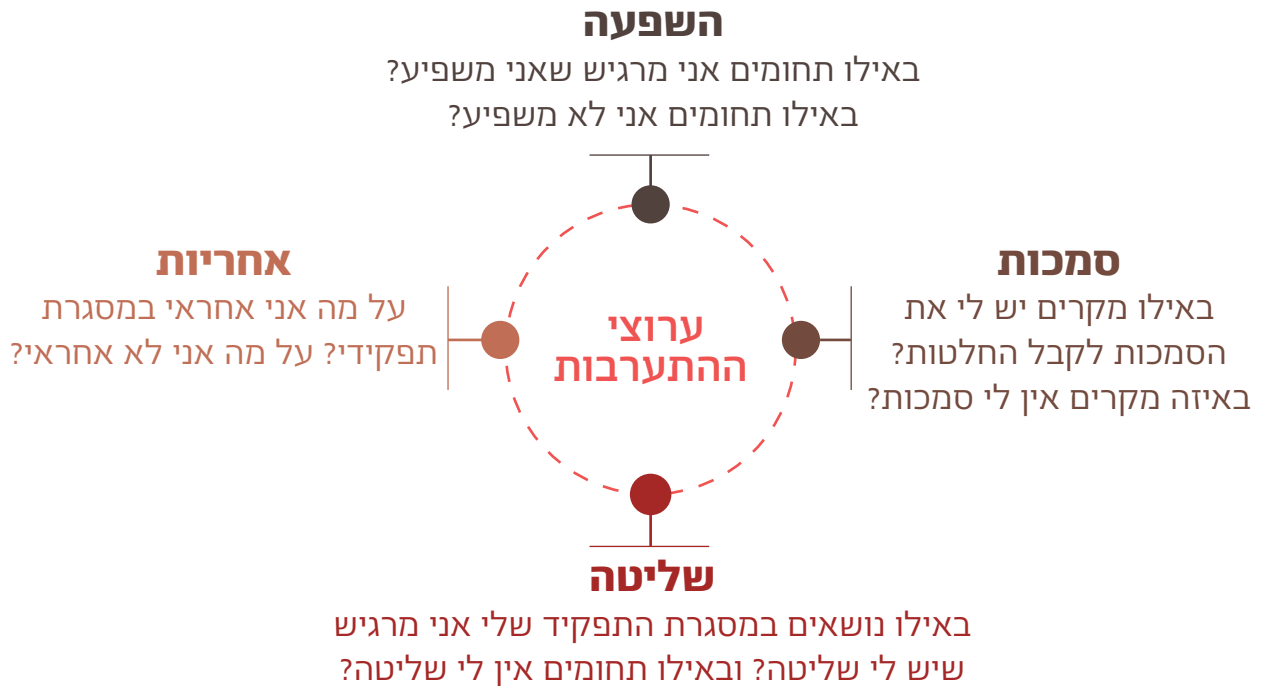
**השפעה**, יכולת השפעה על תהליכים, תכנים וכו'. לפעמים לגורמים המלווים אין סמכות ואף לא אחריות אך יש להם השפעה ניכרת על תהליכי ותוצאות הפעולה.

**שליטה - מוטת נְשְׁלִיטָה** או מרחב הפיקוח (Span of Control) מוגדרים כמספר העובדים שנתונים להנחיה והדרכה של אדם אחד וכלפיהם יש לקיים פיקוח ובקרה. כלומר במסגרת אחריותי על מי אני מפקח ומבקר. מוטת הנְשְׁלִיטָה צריכה להיות אופטימלית: כזו המונעת, הן עומס יתר והן תת-עומס. ככל שמוטת השליטה רחבה יותר, הארגון יותר אוטונומי ויעיל. אולם, בנקודה מסוימת, מוטת שליטה רחבה מדי מורידה אפקטיביות ופוגעת בביצועי העובדים שסובלים מחוסר ליווי ותמיכה ניהולית.

דגם זה נקרא מעגל ההשפעה מאחר והוא מניח כי בליווי תהליך שינוי, כדי להשפיע, הגורם המתערב צריך לקיים תהליך של בירור מקדים בארבעה ממדים: ממד ההשפעה, ממד הסמכות, ממד האחריות, וממד השליטה.

בכל דינמיקה בין אישית ישנה חלוקת תפקידים סמויה וגלויה בין השותפים. חלוקה זו נוגעת בשאלות של חלוקת האחריות והסמכויות ביחס לתהליכי העבודה ולתפוקות הנדרשות. שותפויות "בריאות", מאפשרות לכל שותף לתת את המיטב שלו, ולקבל את המיטב מהאחרים, מבלי לגרוע מן המחויבות והאחריות הכוללת להצלחה המשותפת.

## תרשים: מעגל ההשפעה



בעולם ההדרכה והליווי של בתי ספר ניתן לראות ארכיטיפים שונים של התנהגויות: אחריות רחבה עם סמכות מעטה, סמכות רחבה עם אחריות מעטה, אחריות נמוכה וסמכות נמוכה אבל השפעה גדולה, אחריות וסמכות גדולה אך שליטה נמוכה וכו'. מקובל לאמר כי הגדרה ברורה של חלוקת האחריות והסמכות בין השותפים מקלה על השותפות.

המקום הרצוי והמאוזן ביותר הוא: אחריות חלקית, סמכות מותאמת והשפעה מלאה - חלוקה זו מאפשרת לכל צד להיות בעל סמכות רחבה ככל האפשר לגבי הנושאים שבאחריותו ובעל השפעה בנושאים שאינם באחריותו. כך נוצר מרחב משותף המאפשר חלוקת אחריות וסמכות מאוזנת בין השותפים, תוך פתיחות להשפעה הדדית בתהליך של העצמה.

**לסיכום** - יצירת שותפויות נוגעת במקומות הרגישים של זהות מקצועית, הבדלים בין אישיים ועוד. היסודות לבניית שותפות בריאה נעשית דרך ארבעה שלבים: רכישת אמון וכבוד הדדי, יצירת נתיבים לתקשורת פתוחה, הכרת השותפים בערך השותפות ומימוש שיתוף הפעולה. על מנת שנוכל ליצור תהליך חינוכי משתף עלינו לתת את הדעת על חלוקת התפקידים הגלויה והסמויה בין השותפים, דרך בדיקת היחס בין סמכות, אחריות שליטה והשפעה. על כל אלה צריך לשנן כל יום מחדש את דברי רבי טרפון: "לא עליך המלאכה לגמור ולא אתה בן חורין להיבטל ממנה" (משנה אבות ב טז).

### אנו מציעים בערכה זו מספר כלים התערבותיים בנושא שותפויות:

- ✓ כלי שותפויות - כלי לתכנון אסטרטגי של שותפויות
- ✓ כלי לתכנון שותפות בין גורמי ליווי
- ✓ מעגל ההשפעה - משחק קופסה לבירור מושגים של השפעה שליטה וערוצי התערבות בהובלת תהליך שינוי

## כלי לתכנון תהליך שותפות בין גורמי ליווי

1. תחומי אחריות של כל אחד מהשותפים  
\_\_\_\_\_
2. בירור צרכים - מהם הנושאים שבהם כל אחד היה רוצה להתמקד בתהליך?  
\_\_\_\_\_
3. חלוקת עבודה באילו נושאים או תחומים כל אחד יתמקד?  
\_\_\_\_\_
4. בירור תחומי אחריות משותפת ותחומי אחריות מובהקת של כל אחד מהשותפים  
\_\_\_\_\_
5. מול אלו גורמים כל אחד יעבוד? במידה שיש גורמים משותפים מה יהיה חלקו של כל אחד בתהליך ההתערבות  
\_\_\_\_\_
6. איזה יעד משותף נוביל במסגרת תוכנית העבודה?  
\_\_\_\_\_
7. מהן הפעולות שכל אחד מאתנו יבצע כדי לקדם את היעד המשותף?  
\_\_\_\_\_
8. לאילו מסמכים נזדקק לגשת? ממי נקבל אותם? מי יבקש אותם?  
\_\_\_\_\_
9. מיהם הגורמים שרצוי שניפגש עימם? מי מעדכן אותם?  
\_\_\_\_\_
10. האם נרצה לערוך פעילות משותפת עם חדר מורים / צוות / הנהלה?  
\_\_\_\_\_
11. באילו שיטות עבודה / כלים כל אחד מאתנו ישתמש (לוודא שאין חפיפה..)?  
\_\_\_\_\_
12. מהם צומתי הביניים שבהם ניפגש ונעדכן?  
\_\_\_\_\_
13. עדכון המנהל בתהליך השותפות  
\_\_\_\_\_
14. כיצד ננהג באיש צוות שלא משתף פעולה עם אחד מאתנו במסגרת תהליך העבודה המשותף?  
\_\_\_\_\_
15. מה חלקו של כל אחד בצב"ם או בוועדה המלווה הבית-ספרית?  
\_\_\_\_\_







---

**כלי לתכנון  
אסטרטגי  
של שותפויות**

---

