

5. יחסי בית ספר-סביבה

העיסוק בחינוך תופס נתח הולך וגדל בשיח הציבורי, הן ברמה הלאומית והן ברמה המקומית. רשויות מתהדרות בתקציבים שאותם הן מקצות לחינוך, במיזמים שהן מובילות. השקיפות על אודות מבחנים בין-לאומיים ולאומיים ממקדת את תשומת הלב סביב שאלות של אפקטיביות מערכת החינוך. מגמות אלו ואחרות לצד גידול באפשרויות הבחירה הניצבות כיום בפני הורים על אודות חינוך ילדיהם, מעצימה את מקומם המרכזי של בתי הספר בקהילות שלהם. כפועל יוצא, אנו עדים למעורבות הולכת וגדלה של ההורים בנעשה בבתי הספר. כפי שניתן להבין, המגמות השונות הופכות את הסביבה הבית ספרית למורכבת יותר ויותר. בבתי הספר של מרום, מורכבות הסביבה גדולה אף יותר. מחד גיסא, ריבוי גורמים מתערבים. מאידך גיסא, פעמים רבות תפקוד הסביבה אינה מיטבית. כך, למשל, נמצא רשויות מקומיות ברמת תפקוד נמוכה, סביבה פוליטית שבה שיקולי דעת לא ענייניים מאפילים על השיקולים המקצועיים הראויים, סביבה הורית לא פנויה ולעיתים עם מודעות נמוכה לחשיבות החינוך ועוד.

מרכיבים ואתגרים מרכזיים ביחסי בית ספר-סביבה

- 1. הבנת השחקנים המרכזיים במרחב הבית ספרי** - פעמים רבות מנהלי בתי ספר אינם מייחסים את החשיבות הראויה לגורמים שונים בסביבת בית הספר. גורמים אלו יכולים לסכל יוזמות ופעילויות מבורכות של בית הספר, לייצר לבית הספר תדמית שלילית עקב אינטרסים או משחקי אגו, או לחילופין גורמים שהיו עשויים לתרום משמעותית לקידום בית הספר אילו רק היו מכירים את צרכיו. הבנת המרחב שבו פועל בית הספר ובכלל זה תהליכים ומגמות קהילתיות וחברתיות, עשויה לסייע לבית הספר לכלכל נכון את מעשיו והחלטותיו תוך רתימת השותפים הרלוונטיים. דבר זה יוביל ללגיטימציה פוליטית בנוגע ליוזמות, החלטות (גם פחות פופולריות), גיוס משאבים ועוד.
- 2. הזדמנויות פדגוגיות** - הסביבה הבית ספרית יכולה להוות מנוף פדגוגי משמעותי לאור כמה מאפיינים איתם מתמודדים בתי ספר במרום. ראשית, תלמידים בפריפריה גיאוגרפית-חברתית מאופיינים בידע עולם מצומצם. שותפויות עם גורמים בסביבה מסייעות להרחיב את הידע של התלמיד ומסייעת בהפיכת תהליכי הלמידה לרלוונטיים. שנית, מגוון הצרכים הוא רב ולעיתים בתי ספר מתקשים לייצר את כל מגוון המענים. היכרות עם מענים נוספים בסביבה תאפשר לבית הספר ליישם מענים חדשים, ולחילופין, להסתייע בגורמים שונים הנותנים מענים רלוונטיים, כדוגמת עמותות, תוכניות שהרשות מפעילה וכדומה.
- 3. טיוב הפדגוגיה** - קשר עם מוסדות החינוך המזינים והמוזנים יסייע לבית הספר באיתור צרכים ממוקד ואפקטיבי יותר, וכך תתאפשר בניית מענים מדויקים יותר.
- 4. הזדמנויות חברתיות** - לעיתים פריפריה חברתית מאופיינת בתודעת פנאי דלה יותר. ילדים חשופים פחות לגירויים ולהעשרה, לפעילויות פנאי איכותיות כגון חוגים ותנועות נוער וכדומה. גם פעילות התנדבותית פחות נפוצה באזורים מסוימים. ניתוח הסביבה הבית ספרית ובכלל זה גופים הפועלים לספק צרכים של קבוצות בקהילה, יכול להוות מנוף ליצירת מענים חברתיים.

כלים ליועץ הארגוני

- ✓ שאלון למנהל לבירור תפקיד ההורים בבית הספר.
- ✓ שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים.

מתווי שיח

- ✓ מתווה שיח לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/מנהל עם גורמים בסביבה.
- ✓ כלי למיפוי אינטראקציות של המנהל/בית הספר עם גורמים שונים.



לקריאה נוספת

וידסילבסקי מ' ושמש ד', מדריך לניהול עבודת בית הספר וההורים, המנהל הפדגוגי.

א. ערוצי התערבות ליועץ בקידום יחסי בית ספר-סביבה

1. מיפוי סביבת שיתוף הפעולה, הבנת המרחב הפוליטי-סביבתי וגיוס שותפים חוץ-בית ספריים (כדוגמת מפקח, רשות, הורים).
2. זיהוי וייעול דפוסי אינטראקציה של בית ספר עם גורמים בסביבתו.
3. קידום מעורבות הורים.
4. מיפוי מענים חינוכיים וחברתיים בסביבה בהלימה לצרכים - ניתן לעיין בחוברת שהוציאה מנהלת מרום וניהול עצמי על שאלון תמ"י 360. זהו שאלון שבו עושים שימוש בתי ספר בתוכנית מרום והוא מסייע לבית הספר למפות את צורכי התלמידים גם בהיבטים חוץ בית ספריים, בוחן את המענים הניתנים ואת מידת ההלימה בין הצרכים למענים.

ב. מיפוי סביבת שיתוף הפעולה של בית הספר

העיסוק בשיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה מעלה שאלות אחדות באשר לזהותה של הסביבה: מהי הסביבה הרלוונטית לבית הספר, ומה יוצר את הגדרתה; מי נכלל בסביבה זו; ואיך לאפיין את הגורמים בתוכה. החשיבות של יצירת מפה לשיתוף הפעולה של בית הספר היא ביכולתה להוות בסיס לזיהוי כיוונים לפיתוח שיתוף הפעולה של בית הספר ולהרחבתו.

מי נכלל בסביבת שיתוף הפעולה של בית הספר?

בהתאם למטרות שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה, קבוצת שותפיו הפוטנציאליים יכולה לכלול כל גורם שיש לו עניין ויכולת לתרום לשיפור הישגיו של בית ספר בתור מוסד חינוכי.

איך לאפיין את השותפים בסביבת בית הספר?

שני ממדים מוצעים לאפיין שותפי בית הספר:

1. **קרבה גיאוגרפית** - בקוטב אחד יהיו גורמים בסביבה הקרובה, כגון הורים, תושבים, מתנ"ס, רשות מקומית, שיטור קהילתי, עסקים מקומיים, עמותות מקומיות; בקוטב האחר יהיו גורמים בסביבה רחוקה או בלי זיקה לסביבה מקומית, כגון צבא, עסקים ומפעלים ארציים, קרנות פילנתרופיות ואף מוסדות חינוך בחו"ל.
2. **קרבה לליבת העיסוק של בית הספר** - בקוטב האחד של ממד זה יהיו גורמים שיש להם עניין ישיר בהישגי החינוך ושתחום מומחיותם הוא חינוך, כגון פיקוח, רשות מקומית, אוניברסיטה או מכללה, עמותה או קרן העוסקים בחינוך. ההחלטה על שיתוף פעולה בין בית הספר לסביבה כרוכה ברווחים ומחירים: יש להעמיד אותם אלה מול אלה ולשקול אם היחס ביניהם סביר ואם אפשר לשמור את הרווחים ולצמצם את המחירים.



שימושים ודגשים ליועץ מרום שאלות מנחות לדיון בנוגע ליצירת שיתוף פעולה גם גורם בסביבה הבית ספרית:

שותפים: יועץ ארגוני, מנהל, שותפים אחרים

1. מה הם הרווחים הצפויים משיתוף פעולה זה?
הסתייעות בידע ובניסיון ניהולי עשיר ומגוון, הסתייעות בקשרים ורישות של השותפים, הסתייעות במשאבים של השותפים, יצירת קבוצה תומכת להובלת בית הספר, סיוע לבית הספר בקידום משימות חיוניות בתחום החברתי והחינוכי, חיזוק המקום והתפקיד של בית הספר בעיני הקהילה, פינוי זמנו של המנהל לעיסוק במשימות הקשורות בקידום פדגוגי של בית הספר.
2. מה הם המחירים הצפויים משיתוף הפעולה?
הארכת משך תהליכי קבלת החלטות בשל הצורך לכנס את השותפים, סרבול תהליכי קבלת החלטות בשל הצורך לפשר בין עמדות, אובדן זמן ניהולי פנימי לטובת ניהול קשרים עם שותפים חיצוניים, חשש שייפגע זמן המורים והתלמידים המוקדש לתוכנית הלימודים הרשמית, חשש שייטשטשו גבולות בין השותפים לצוות הניהולי-מקצועי, חשש ששיקולים זרים יטו את סדר היום של בית הספר, חשש שתיווצר שחיקה אתית של בית הספר בשל פרסום ושיווק מסחרי, שייפגע חסיון המידע של תלמידים והורים ושבשיתוף הפעולה יהיה משום מתן הכשר לחברות מסחריות פוגעניות.
3. מה היחס בין הרווחים למחירים, ועד כמה שיתוף הפעולה הזה חשוב לבית הספר?
4. האם אפשר להשיג את הרווחים הצפויים גם בדרכים אחרות?
5. האם יש דרכים להפחית את המחירים, למשל על ידי הגדרת ציפיות וחזקה קשר ברור, הקטנת היקף פעילות?

ג. הבניית ערוצי תקשורת עם הורים

הניסיון המעשי המצטבר וכן גם הספרות המחקרית, מעידים שתלמידים מפיקים תועלת מכך שבין הבית לבין בית הספר שוררים יחסים של כבוד הדדי וקיימים ביניהם ערוצי תקשורת פתוחים (מתוך חוזר המנהל הכללי ס"ד/4(א)). התועלת שילדים יכולים להפיק ממעורבות ההורים בחינוכם ובלמידתם, רבה ומגוונת, החל משיפור הישגים לימודיים, שיפור הדימוי העצמי ועלייה בהנעה ללמידה, ועד להפחתה משמעותית בבעיות המשמעת והיעדרויות ושיפור כללי בהתנהגות.

למורים, במסגרת יחסי הגומלין שלהם עם ההורים, יש תפקיד מרכזי בעידוד ההורים לסייע לילד בבית בנוגע לתפקודו כתלמיד (כמו דאגה לכך שהילד יגיע לבית הספר רענן, שבע, עם ציוד נדרש, קיום שיחות עם הילד, עידוד קריאה, גילוי עניין בקורות אותו בבית הספר ובהישגיו, הגשת עזרה בעת הצורך וכדומה).

כדי שמורים ימלאו בהצלחה את המשימה של עידוד ההורים למעורבות בתפקוד ילדם בבית הספר, הם זקוקים להכשרה מתאימה בתוך התפקיד, לחיזוק כישורי המורים ולהנעתם לשיתוף הורים כחלק משגרת העבודה.

ישנם כמה גורמים המשפיעים על בחירת הורים במעורבות

- ✓ הנעה אישית: תפיסת התפקיד של ההורה ותפיסת המסוגלות העצמית של ההורה מבחינת ידע ומיומנות.
- ✓ הזדמנות: מידת הפתיחות של בית הספר כלפי מעורבות ההורים והזמנתם להיות מעורבים. פנייה/הזמנה ברורה ומפורשת למעורבות בעניינים/בנושאים מוגדרים.
- פנייה/הזמנה של הילד לעזרה/תמיכה/מעורבות/שיתוף הילד.
- ✓ גורמים סביבתיים: מצב סוציו-אקונומי, מידת הפנאי של ההורה מבחינת הזמן והכוחות למעורבות על רקע תביעות בעבודה ודרישות אחרות של המשפחה.



אחד המאפיינים הבולטים של בתי ספר במיקוד בכלל ובמרום בפרט הוא אחוז גבוה של ילדים ממשפחות מחתך סוציו-אקונומי נמוך. הדבר עשוי להוביל ליכולת מוגבלת של ההורים בתמיכה לימודית ועזר, מודעות נמוכה יותר לחשיבות החינוך, נוכחות הורית נמוכה בשל קשיי פרנסה וסביבה אינטלקטואלית דלה. למנהל, תפקיד מרכזי בעיצוב אופי היחסים המתפתחים עם הורי התלמידים ובקביעת איכות היחסים. בתי ספר המעוניינים לקדם את מעורבות ההורים, חייבים לברר את תפיסותיהם בנושא, לפתח אצל מוריהם כלים לתקשורת עם ההורים; לזמן למורים הזדמנויות לשיתוף הורים במידע ולהציע דרכים שבהן הורים יכולים לסייע לילדיהם. על בית הספר ליצור אווירה שבה מורים התורמים לקידום מעורבות הורים זוכים להערכה ולעידוד (בתוך: 4 מ"מים, מעורבות הורים, גיליון 9, 2005).

ערוצי התערבות אפשריים של היועץ בהבניית ערוצי תקשורת עם הורים

- ✓ להלן כמה ערוצי התערבות אפשריים:
- ✓ הגדרת חזון משותף מוסכם על המורים ועל ההורים בנוגע לשיתוף ההורים בבית הספר.
- ✓ איסוף נתונים בנוגע ליחסי בית הספר וההורים ושיתופם; שימוש בשאלון "בירור תפקיד ההורים בבית הספר" ובירור מה המנהל עושה כדי לקדם את מעורבות ההורים; בירור מול המורים, כיצד רואים המורים את שיתוף ההורים (מצורפים שני כלים בהמשך).
- ✓ עיבוד הנתונים והגדרת שניים-שלושה יעדים מרכזיים תלת-שנתיים מוסכמים לשיתוף ההורים.
- ✓ בניית תוכנית פעילות שנתית מפורטת ומוסכמת להשגת היעדים ולפעול לפיה תוך הערכה מעצבת מתמדת.

שאלון לבירור תפקיד ההורים בבית הספר

להלן כמה שאלות לבחינה עצמית ולבירור עד כמה המנהל עושה את הפעולות האלה לקידום שותפות ההורים בבית הספר, ומה הוא עושה כדי לקדם את מעורבות ההורים בחינוך וליצור שיתוף מבוסס דיאלוג בין בית הספר להורים.

היגדים	לעיתים קרובות	לפעמים	כמעט אף פעם
מטפח בקרב כל השותפים (צוות, הורים, תלמידים, פיקוח, קהילה) את האמונה כי לכל ההורים יכולה להיות תרומה חשובה לקידום הילדים ובית הספר.			
מקדיש זמן כדי להכיר וללמוד את מאפייני קהילת בית הספר וצרכיה: רקע, ערכים והרגלים, מסורות, דמויות מקומיות מרכזיות, דרכי גידול וחינוך של ילדים, ציפיות מבית הספר, רעיונות ורצונות, אינטראקציות עם בית הספר, צרכים, תחושות כמו חששות ודאגות בנוגע לילדים ולחינוכם.			
מכבד את העמדות והצרכים של ההורים.			
מספק הזדמנויות לצוות, להורים ולחברים אחרים בקהילה כדי לקיים היכרות הדדית.			
מנהיג קבוצת עבודה מובילה המורכבת מחברי צוות, מהורים ומתלמידים לקידום יחסי בית הספר וההורים ושיתופם.			
דורש מהצוות לראות בהורים משאב ומעודד אותו להיעזר בהם.			
מדריך את הצוות ומפתח את כישוריו לשיתוף הורים.			
ממנה עובד הוראה מיומן לתיאום ולפיתוח יחסי בית הספר וההורים.			



היגדים	לעיתים קרובות	לפעמים	כמעט אף פעם
מעודד תקשורת דו-כיוונית בין בית הספר להורים.			
מציין לשבח ומתגמל חברי צוות על מאמצים ופעולות מיוחדים לטיפול קשרי בית הספר וההורים.			
מארגן ומפעיל מסגרות נוחות ומגוונות לעבודה עם ההורים ולקיום קשרים שוטפים עימם.			
מקיים תהליכים סדורים ומשמעותיים עם הנהגת הורים.			
אחר.			

שאלון למורים לבירור ערוצים לשיתוף פעולה עם הורים

מורה נכבד, שלום רב, מטרת שאלון זה לבדוק במה אתה מעוניין לשתף את ההורים בבית הספר. הקף במעגל את הפעילויות שברשימה שבהן ניתן לשתף הורים בבית הספר. ציין את הפעילות לפי סדר חשיבות יורד: 1 - החשוב ביותר.

אני מעוניין לשתף את ההורים בבית הספר ב:

- החלטות הקשורות בתכנון הלימודים
- תכנון פרויקט חינוכי-חברתי וסיוע בביצועו
- הגשת עזרה לימודית לילדם, אם הוא מתקשה
- הרצאות העשרה לתלמידים
- עזרה בהכנת חגיגות בכיתה
- גיוס כספים לצורכי בית הספר
- ליווי טיולים וסיורים
- סיוע בקישוט הכיתה
- שיחה עם הילד בעקבות תלונה מצד המורה
- השגחה על הכנת השיעורים של הילד
- סיוע בהכנת אירוע בית ספרי
- נוכחות באירועים בית ספריים
- קבלת דיווח על תפקוד הילד בבית הספר
- סיוע בעבודה בכיתה כדי לאפשר למורה להפעיל הוראה דיפרנציאלית

אחר:

שם המורה: _____



מתווה שיח לזיהוי וייעול אינטראקציה של בית ספר/מנהל עם גורמים בסביבה

מטרה	חשיבות
<ul style="list-style-type: none"> זיהוי וייעול דפוסי אינטראקציה עם גורמים בסביבה. 	<p>העיסוק בחינוך תופס נתח הולך וגדל בשיח הציבורי; רשויות מתהדרות בתקציבים אותם הן מקצות לחינוך, במיזמים אותם הם מובילים וקיים דיון ער בשאלות של אפקטיביות מערכת החינוך ובדרישה לשקיפות גדולה יותר. כפועל יוצא, אנו עדים למעורבות הולכת וגדלה של גורמים שונים בנעשה בבתי הספר. גורמים אלו יכולים לסכל יוזמות ופעילויות מבורכות של בית הספר, לייצר לבית הספר תדמית שלילית עקב אינטרסים או משחקי אגו, או לחילופין לתרום משמעותית לקידום בית הספר. לאור זאת קיימת חשיבות גבוהה לניהול התקשורת והיחסים עם גורמים שונים בסביבת בית הספר.</p>

שלב המתווה

שלב א - מיפוי באמצעות הכלי המצורף - כלי למיפוי אינטראקציות

- המנהל מוזמן לנתח את החודש האחרון ולרשום על דף את האינטראקציות שהוא קיים עם גורמים בסביבה. יש לבחון עם המנהל כיצד הוא מגדיר אינטראקציה.
- המנהל מכין רשימה מתוך יומן ומשלים מתוך הזיכרון.
- לאחר מכן ממלא את הכלי המצורף. שימו לב, ציון 1 מבטא עבודה לפי הדפוס (המושג) הראשון וציון 3 לפי הדפוס השני. אין הנחת מוצא שציון 3 טוב יותר מ-1.

שלב ב - ניתוח רפלקטיבי והסקת מסקנות - שאלות מנחות אפשריות

שאלות מנחות
<ul style="list-style-type: none"> עם מי יש ריבוי אינטראקציות? מי נפקד מהרשימה - האם זה מקרי? מי הייתי רוצה שיהיה ברשימה (לדוגמה, גורם אקדמי)? מה הדפוסים הרווחים (מתוכנן-לא מתוכנן, פרו-אקטיבי-פסיבי וכדומה)? מה הרווחים והמחירים של דפוסים אלו? עם מי דפוסים אלו לא אפקטיביים? מה הפך מפגש לאפקטיבי? מה הפתיע אותי בתמונה שהתקבלה? שאלות שעולות אצלי בעקבות המיפוי.

שלב ג - תכנון והתנסות בדפוסים אפקטיביים

- סימון שני דפוסים שבהם כדאי להשתמש יותר.
- מה יעזור לי כמנהל להשתמש בהם יותר? מה חוסם אותי כרגע משימוש בדפוסים אלה?
- קביעת עוגנים בלוח זמנים ליישום.



כלי למיפוי אינטראקציות של המנהל/בית הספר עם גורמים שונים (פיקוח, רשות, הורים, רשת, אקדמיה ועוד)

גורם	נושא	מי יזם?	קונקרטי- מערכתי	דיווח שוטף, הרחבה, חשיבה ופיתוח	ליכון ענף עיצוב עתידי	קונפליקט שותפות	נקודתי תהליכי	אקדמי מתוכנן	של מי האינטרס? שלו - שלי - משותף	רמת אפקטיביות	עסקי או חינוכי	אחר



למעוניינים להעמיק...

- ✓ טליאס, מ' (2011). שיתוף פעולה בין בית הספר לסביבה. מכון אבני ראשה.
הכותב מציג תמונה מקיפה על מגוון ההיבטים ביחסי בית ספר סביבה תוך מתן כלים אופרטיביים למיפוי היבטים אלו.
- ✓ גור, ח' וזלמנסון ג' (תש"ע). יחסי בית ספר הורים - נקודת מבט ביקורתית. אתר מופת.
הכותבות מציגות שש גישות שונות המנחות בתי ספר ומקיימות במקביל יחסים עם ההורים. הן טוענות כי בתי ספר מרבים להשתמש בגישות שמייצרות תחושת חוסר אונים אצל הורים, והדבר מביא להסלמה ביחסים.
- ✓ וורמן שדמי, ש' (2017). חינוך בונה קהילה-קהילה בונה חינוך. אתר מכללת אורנים.
הכותבת מציגה שתי גישות שונות בשימוש במונח בית ספר קהילתי. המאמר עוזר להבהיר מושגים שגורים בבתי ספר כדוגמת קהילה ובית ספר קהילתי.

