

את מי עוד צריך המנהל לנהל?

ניהול קשרי הורים – בית הספר בעידן המודרני

מאת: חיים עמית, פסיכולוג חינוכי, מטפל משפחתי מוסמך, יועץ ארגוני

א. הנחות המאמר:

*בשם המאמר "את מי עוד צריך המנהל לנהל?" חבויות שתי הנחות, שהן הבסיס למאמר זה.

1. "את מי עוד צריך המנהל לנהל? מה לא מספיק לו את כל מי שהוא כבר מנהל עכשיו, שצריך להוסיף לו עוד?" ההנחה הראשונה היא שעל מנהל בית הספר מוטל עומס ניהולי רב. לכן, ניהול הקשרים בין בית הספר לבין ההורים, משימה שאינה במרכז העשייה הבית-ספרית, עלול להיתפש על ידי המנהל כלא הכרחי, שצריך לטפל בו רק כשאין ברירה. צריך לומר שמקצוע ניהול בית ספר הוא אחד ממקצועות הניהול המורכבים והקשים לדעת. זאת ממספר סיבות. ראשית מדובר בארגון שעדיין אין לו הגדרת משאבים וסמכויות ברורה ועצמאית. זו מעין חברת בת לחברת האם הגדולה, משרד החינוך, והיא נמצאת בדרך לקבלת עצמאות וסמכויות, אך עדיין הערפול והבלבול רבים. שנית, הציפיות מבית הספר רבות וסותרות. למשל, בד בבד עם כך שחינוך ילדים נתפש כחשוב ביותר לעתידה של המדינה, מעמדם של העוסקים בו מידרדר והולך. או למשל, בית ספר נתפש כסוכן סוציאליזציה שאמור להעביר את מורשת התרבות לתלמידים ולכן הוא חייב בסוג של שמרנות. יחד עם זאת, בית ספר גם צריך להכין את תלמידיו לעולם העתידי, ולכן עליו להיות פתוח לסביבה ולהיות קשוב לשינויים.

בהתאם לכך, הציפיות ממנהל בית הספר הן כמעט בלתי אפשריות: הוא צריך לדרוש מהמורים לשפר ללא הרף את מיומנויות ההוראה שלהם, אך גם לתמוך בהם ולגבות אותם; עליו להקפיד על משמעת בקרב תלמידים אך גם לגלות כלפיהם הבנה ואמפתיה; לדאוג לשיפור אקלים בית הספר, לספק משאבים ולפקח על השימוש בהם, להיות בעל יכולת חיזוי ארגוני, לשפר את התיאום הפנימי בתוך בית הספר ולהגדיל את גמישותו, ועוד ועוד (פרידמן, י. 2000). ולא מניתי אלא חלק קטן מאוד מהמורכבות הגדולה של ניהול בתי הספר.

2. "את מי עוד צריך המנהל לנהל? בוודאי שאת הקשרים בין בית הספר לבין ההורים". הנחה שניה היא שלמרות העומס הניהולי הרב, חשוב שמנהלי/ות בתי הספר ינהלו בהתמדה את הקשרים שבין בית הספר לבין ההורים. אם בעבר היו סימני שאלה האם כדאי לערב הורים בבית ספר והתקיימו דיונים על יתרונות וחסרונות של מעורבותם של הורים בבית ספר (נוי, תש"ן), הרי כיום זאת כלל לא השאלה. הורים הם חלק מבית ספר. זו עובדה. השאלה היא חיים עמית מחבר הספר: הורים כבני אדם, ספרית פועלים, 1997 קיבוץ עין החורש, טל.פקס 04-6306147

אתר באינטרנט: www.hamit.co.il

המשרד: רחוב השלושה 2 ת"א, מיקוד: 61092

כתובת אתר המשרד: <https://pop.education.gov.il/student-rights/>

E-mail: tova.edu@gmail.com

האם יודע בית הספר לעשות שימוש חכם בכוחם של ההורים כשותפים במעשה החינוכי של הילד, או שהוא מבזבז כוח זה; או מה שחמור יותר, בית הספר מאפשר לכוח זה, ואולי אף מעודד אותו שלא במודע, לפעול כנגד התהליך החינוכי בבית הספר.

***בעבר הרחוק אכן לא היה צורך לנהל את היחסים עם ההורים, כי הם לא נתפשו בעיני המערכת וגם לא בעיני עצמם, כחלק מהמשחק החינוכי.** להפך, הם נתפשו כמפריעים לתהליך. האידיאולוגיה של העלייה לארץ, שגרסה שצריך לבנות בה עולם חדש ושונה בתכלית מהעלם הגלותי, הביאה להשתרשות התפיסה שבית ההורים עלול לייצג את העולם הישן וערכיו ה"קלוקלים". על כן, כדי לצמצם את השפעת עולם ישן זה, יש לאפשר לבית הספר להיות "סוכן" החינוך הבלעדי (בלהה נוי, תש"ן, עמ' 1). השתקפותה של גישה זו בלטה במיוחד בתנועה הקיבוצית, שהקימה את "החינוך המשותף" מתוך מגמה לנטרל את השפעתו של הבית על הילד. עליית המצוקה ההמונית של שנות החמישים גרמה לחיזוקה של התפיסה בדבר השפעתו המזיקה של הבית על החינוך. מערכת החינוך ראתה בהורים מהעליות השונות את "דור המדבר" ובילדיהם "לוחות חלקים" (פרס ופסטרנק, 1987). במאמרו המפורסם "בית ספר ללא הורים" טען פרנקנשטיין (1977) שמאחר שההורים אינם מסוגלים להיות גורם חשוב וחיובי בחינוך ילדיהם בגיל בית הספר, עקב משבר ההגירה שעבר עליהם, יש לפתח את בית הספר כאילו ההורים אינם קיימים.

***בעבר הקרוב יותר הורים הוזמנו להיכנס לשותפות חינוכית עם בתי הספר כדי להשביח את חינוך הילדים.** כך, באמצע שנות השבעים התיר משרד החינוך להורים להשפיע על תכנית הלימודים בבית הספר (75% מההורים רשאים לקבוע 25% מתכנית הלימודים). מעורבותם לא נתפשה כחיונית אלא כרצויה, ולכן למעט חלק קטן של בתי הספר, במיוחד בתי ספר קהילתיים, הורים לא היו מעורבים, כמעט בשום רמה. להורים היה קל להתנער מאחריותם, כי הם תפשו זאת כמותרות, ולמורים היה קל לא להתאמץ בעניין זה, כי הם למעשה לא רצו את ההורים בבית הספר. שני הצדדים, הורים ומורים, הגבילו את האינטראקציה ביניהם לפעולות שוליות לתהליך החינוכי (בק"ע – בזאר, קישוט, עוגות; וכן איסוף כספים, ליווי טיולים ועוד). הם נמנעו משיתוף אמיתי המבוסס על מעורבות הורים בכל השלבים ובכל הרמות של התהליך החינוכי. במספר בתי ספר התקיימו מאבקי כוח מתמידים בין הורים למורים על השליטה בבית הספר, ורק במקומות ספורים התקיימה שותפות אמיתית, המבוססת על תקשורת יעילה ועל עירוב הורים בתהליך החינוכי עצמו.

***בשנים האחרונות הורים מוזמנים על ידי המערכת לא רק כדי להיות מעורבים בה, אלא במובנים רבים כדי להצילה מקריסה, תקציבית וחינוכית.** המצב הכספי של בתי הספר בכי רע, הפרעות ההתנהגות והאלימות פושים בכל חלקה טובה בבתי הספר. יש הבנה הולכת וגוברת שבלי איחוד כוחות של המבוגרים, הורים ומורים, לא ניתן יהיה לשפר את המצב. מדובר היום בתחושה של הישרדות ולא דווקא בחווית מותרות של פיתוח. קשר טוב בין מורים לבין הורים אינו יותר nice to have, אלא כבר must to have. מציאות חדשה זו יצרה תופעות ברורות של שיתוף פעולה בין מורים לבין הורים, כמו ועדות משותפות להתמודדות עם בעיית האלימות (הד החינוך, דצמבר 2003 - ינואר 2004), אך גם תופעות קשות ומזיקות של התערבות גסה ובוטה של הורים במערכת בית הספר. נראה לכאורה שהמצב החינוכי הקשה עשוי להקל על יצירת הקשרים בין מורים לבין הורים, מכיוון שכולם אמורים להכיר במצוקה המשותפת ובצורך לאחד כוחות כדי להתמודד איתה. ואולם, בגלל האמוציות הרבות המעורבות בתהליך יש סכנה

חיים עמית מחבר הספר: הורים כבני אדם, ספרית פועלים, 1997 קיבוץ עין החורש, טל.פקס 04-6306147

גדולה יותר של האשמות הדדיות ושל איבוד גבולות. בקיצור, ההורים כאן והשאלה היא איך לנהל בצורה הטובה ביותר את הקשר איתם. חשוב שמנהל בית הספר ינהל את השינוי ולא שהשינוי ינהל אותו.

זו מציאות קשה לניהול. מנהלי/ות בתי הספר עלולים לשגות כאן בשתי טעויות קיצוניות: ניהול יתר של הקשרים בין ההורים לבין בית הספר, ו/או חוסר ניהול של קשרים אלו, מצד **אחבוסר ניהול** הכוונה לניהול מבולבל, דפוזי, חסר עמוד שדרה, שאינו מציב גבולות ברורים להורים, והמעורר, עקב כך, חרדות וכעסים ומאפשר השלכה של יצרים תוקפניים ו/או צרכים אישיים, לא ענייניים.

ניהול יתר - לעיתים בגלל התנסות כואבת בחוסר ניהול, או בגלל החשש לאבד שליטה, נוקטים מנהלים בשיטה של ניהול יתר. **בניהול יתר** הכוונה לניהול נוקשה, שתלטיני, שמציב גבולות נוקשים להורים, והמעורר, עקב כך, עוינות ומאבקי כוח.

ב. האלטרנטיבה: ניהול מודע וחכם

***צורת הניהול של היחסים בין בית הספר לבין ההורים קשורה לדימוי שיש למורים ולמנהלים על ההורים.** פעמים רבות הדימוי אינו מודע, אך הוא מכונן את עבודתנו. לעיתים הדימוי מודע, אך קשה להגדירו במדויק. כל דימוי משקף את התפישה הבסיסית של הקשר עם ההורים ונובעים ממנו אסטרטגיות שונות של טיפול ביחסים. לכן, כדאי לבדוק אותו מדי פעם לפעם. מתברר שהדימויים מתאימים לתהליך ההיסטורי של התפתחות מערכת היחסים בין בית ספר לבין ההורים שתוארה מקודם.

תרגיל: מה הדימוי שיש לכם על הורים?

אם ההורים הם אויב, צריך להילחם בהם או להתגונן מפניהם. אחד החוקרים של תחום זה, לייטפוט (1981), טוען שמנגנוני הקשר לכאורה של בית הספר עם ההורים (כמו יום הורים, אסיפת הורים, תעודה וכו'), שלכאורה נועדו להגביר את הקשר עם ההורים, אך למעשה מטרתם האמיתית היא להרחיקם מתחום בית הספר, ולהפחית את נקודות החינוך וההתנגשות בין הורים למורים. הם מצליחים לעשות זאת בכך שהם מחזקים את תפקיד ההורים כצופים פסיביים בלבד באמצעות תקשורת חד-כיוונית. כאשר הורים בהתנהגותם האלימה והגסה מאיימים על בית הספר, הם מחזקים את הדימוי שלהם כאויב ומצדיקים פעולות נוקשות יותר של ענישה ושל הפרדה.

אם ההורים הם לקוח, צריך לספק אותם. תפישת ההורים כלקוח פירושה שלהורים יש צרכים וציפיות שמן הראוי שבית הספר יקשיב להם ויתחשב בהם. בתחילה, תפישת ההורים כלקוח הייתה בעיתית, כמו כל תפישה הלקוח בארץ. כולנו שמחנו שהפקיד הממשלתי בכלל הסכים להתייחס אלינו. באותה צורה, מורים והורים לא היו ממש מודעים לזכויות של ההורים. נראה שהצורך העיקרי של ההורים, ליהנות מילדיהם, מסופק בחגים ובמסיבות אחרות. כאשר הורים טענו שהם חרדים לשלום ילדם בבית ספר ודורשים לנקוט בפעולות מסוימות להבטחת בריאותו הפיזית והרגשית, הם נתפשו כמתערבים, כדרשנים ולא כמממשים זכות הגיונית. רק בהמשך, עם התפתחות התפישה המודרנית של שרות בכלל, נעשו הורים מודעים יותר לזכויותיהם בבית הספר ותבעו בתוקף סיפוקם. מורים נאלצו להקדיש מאמצים רבים יותר כדי להיענות לצורכי ההורים. תפישה זו בעייתית מבחינת המורים, שנמאס להם להרגיש

חיים עמית מחבר הספר: הורים כבני אדם, ספרית פועלים, 1997 קיבוץ עין החורש, טל.פקס 04-6306147

אתר באינטרנט: www.hamit.co.il

שהם צריכים כל הזמן לרצות את ההורים. גם ההורים, התבלבלו וחשבו שאולי מותר להם באמת הכל, שהלקוח הוא באמת "המלך".

אם ההורים הם משאב, צריך לנצלם. תפישת ההורים כמשאב פירושה שהורים יכולים לסייע רבות לבית הספר, אם בית הספר ילמד להשתמש בצורה חכמה בכישוריהם וביכולותיהם המגוונות. בפועל תפישת ההורים כמשאב מסתכמת פעמים רבות בהתייחסות אליהם כ"סוס עבודה": לסדר כיסאות, לאפות עוגות, ללוות טיולים וכו'. שימוש מהנעשה גם בכישוריהם החינוכיים, כמו הצגת נושא בו הם בקיאים לתלמידים, ליווי טיולים, עזרה לילדים מתקשים וכו'. בשנים האחרונות, כאמור, עושים בתי ספר שימוש רב בהורים כמשאב כלכלי. הורים בדרך כלל מוכנים לתרום לבית הספר, כאשר הם מתבקשים לכך. הורים לילדים עם צרכים מיוחדים אולי יותר מאחרים. ואולם, במהלך הזמן הורים עשויים להרגיש מנוצלים ולהתמרמר. המורים, מצידם, עשויים להרגיש שהגלגל מתהפך לרעתם, שכן ההישענות על ההורים כמשאב כספי, העניקה להם כוח רב מדי להתערבות בבית הספר, בבחינת "בעל המאה הוא בעל הדעה".

אם ההורים הם שותף, צריך להתנהל איתם בשוויוניות. זו התפישה העכשווית של היחסים בין ההורים לבין בית הספר. היא גם הקשה מכולם ליישום. ההורים נתפשים כשותפים בקביעת מדיניות בית הספר. חשוב להדגיש שאין הכוונה רק לשיתוף פעולה נקודתי עם הורים בטיפול בבעיה דחופה כמו גניבות בבית ספר, שבו מכנסים את ההורים לחשיבה משותפת ומקבלים החלטות. הכוונה לשותפות מתמשכת, לאורך זמן, לטיפול לעומק בבעיות, כמו גם בטיפול בתוכניות לימודים, בעשייה החינוכית עצמה. למשל, ניתן ליסד ועדות משותפות של הורים ושל מורים שבסמכותם לקבוע מדיניות בנוגע לטיפול באלימות. או למשל, השתתפות הורים בדיונים עקרוניים הקובעים את פני בית הספר כמו הישגים לימודיים, חינוך לערכים, שיעורי בית, משמעת וכו'.

*אפשר להבין את תפישת ההורים כשותפים גם מזווית ראייה של צורות התמודדות עם קונפליקטים. באחד המחקרים הראשוניים של תחום הקונפליקטים בארגונים זיהו אורי, ברט וגולדברג (1998) שלוש דרכים עיקריות לפתור סכסוך בארגונים: לענות לאינטרסים של הצדדים, לקבוע מי צודק ולקבוע מי חזק. אורי וחבריו טענו שבדרך כלל מתן מענה לאינטרסים של הצדדים עולה פחות ומניב תוצאות טובות יותר מאשר לקבוע מי צודק; ולקבוע מי צודק עולה פחות ומניב תוצאות טובות יותר, מאשר לקבוע מי יותר חזק. לצערי, בתי ספר רבים מנהלים את הקונפליקטים בינם לבין ההורים בעיקר בשתי הדרכים הראשונות לפתרון סכסוכים – כוח וזכויות. מלחמות עזות מתנהלות בין מורים לבין הורים, הן בפגישות אישיות והן במפגשים קבוצתיים, בהן מופעל כוח - הרמת קול, התייחסות כוחנית, איומים ולצערנו אף אלימות פיזית. חלק מהמלחמות מתוחכמות יותר ומתמקדות על זכויות, מי צודק ומי לא. הניסיון לפתור קונפליקטים עם הורים על ידי עיסוק בזכויות מוביל לויכוחי סרק אין סופיים ואף למאבקים משפטיים. ניסיון לפתור קונפליקטים בצורה שעונה לאינטרסים של שני הצדדים מתאימה לתפישה של ההורים כשותפים והיא, כאמור, הרצויה, הן מבחינת עלותה והן מבחינת תוצאותיה.

*מאחר שתפישת ההורים כשותפים היא לכאורה התפישה הרצויה אך גם הקשה ליישום, ברצוני להעיר ארבע הערות

בנושא שותפות בכלל ושותפות עם הורים בפרט שתסייענה לעוסקים במלאכה:

חיים עמית מחבר הספר: הורים כבני אדם, ספרית פועלים, 1997 קיבוץ עין החורש, טל.פקס 04-6306147

אתר באינטרנט: www.hamit.co.il

1. **שותפות עם הורים מחייבת הערכה וכבוד הדדיים.** שותפות מתקיימת בדרך כלל בין אנשים ו/או חברות המאמינים שהצירוף שלהם ביחד יביא לערך מוסף גבוה יותר מאשר פעולה של כל אחד מהם בנפרד. כל צד מביא אל השותפות את יתרונותיו היחסיים: רכוש, לקוחות, תכונה, מיומנות, משאב כספי וכו'. כל צד שמח לקבל מהשותף את יתרונותיו היחסיים שלו. כלומר כל צד תורם לעסק את מה ששני הצדדים מעריכים שיעזור לעסק המשותף. לכן, חייבים להתקיים הערכה וכבוד הדדיים בין השותפים לגבי יכולותיהם. בהקשר הבית ספרי, צוות בית הספר חייב לתפוש את ההורים כמסוגלים לתרום משמעותית לשותפות. בית ספר, המתייחס להורים ביחס פטרוני מזלזל ורואה את תפקידו לחנך אותם, אינו בשל ליחסים של שיתוף המושתתים על שוויון בין השותפים.
2. באותה מידה, תחושתם של ההורים כלפי בית הספר צריכה להיות של כבוד ואמון בסיסיים. הורים אשר נכנסים מראש לשותפות מתוך מטרה לשנות את בית הספר, מבלי שיש להם הערכה כלפי יכולות צוות בית הספר, מקיימים מכשול רציני בדרך השיתוף.
2. **שותפות עם הורים מחייבת התחלקות באחריות.** שותפות מתבטאת לא רק בצירוף משאבים - כלכליים, ניהוליים וכו' - של השותפים, אלא גם ובעיקר בהתחלקות שלהם באחריות לקידום עניין מסוים. אף כי שותפות מחייבת, כאמור, שוויון בסיסי בין השותפים כתורמים לעסק, הרי כדי לבסס שותפות לא חייבים שוויון מלא בין השותפים בכל המימדים. כך למשל, לא חייבים שוויון בהשקעה הראשונית בעסק, בהגדרות התפקידים ואף לא בחלוקת הסמכויות. כאשר שני הצדדים שותפים לפעולה, ממילא קיימת גם שותפות באחריות להצלחה ו/או לכישלון, גם אם תפקידי השותפים אינם שווים. כאשר שני הצדדים הם שותפים שווי-ערך, אין כל מקום לחלוקה בין תפקידי "מטה" לתפקידי "ביצוע". כלל אין זה חשוב אם צד אחד שותף רק לתכנון והצד האחר הוא גם המבצע. במקרה שלנו, הורים לא אמורים להחליף מורים, כי אז אין משמעות לשותפות. מאחר שהשיתוף מתרחש בתחומו של בית הספר וצוות המורים הוא הנושא באחריות המקצועית, ברור שקיימות זכויות וחובות שהן בלעדיות לצוות החינוכי ואינן חלות באותה מידה על ההורים. ויחד עם זאת, שני הצדדים, הורים מורים, שותפים, כל אחד בתחומו ובדרכו, למאמץ להשגת המטרה המשותפת – קידום של תלמידים במימדים המוגדרים על ידיהם יחדיו. אם המטרה הושגה, שני הצדדים צריכים להרגיש שהשותפות הצליחה. אם המטרה לא הושגה, שני הצדדים צריכים להרגיש מתוסכלים עקב כך.
3. **שותפות עם הורים מחייבת שמירת האוטונומיה של שני הצדדים.** כדי שמורים יוכלו לבצע את תפקידם, לקדם את הילדים אל עבר הגשמת המטרות החינוכיות, עליהם להיות המחליטים הבלעדיים בעניינים השנויים במחלוקת ומשחררים מלחצים של התערבות הורים. הורים יכולים ליעץ, לבקר, אך חייבת לשרור אווירה בסיסית של כבוד לשיקול הדעת של המורה ולהחלטותיו המקצועיות, גם אם אין הן עולות בקנה אחד עם דעתם של חלק מההורים. מכיוון השני, בית הספר צריך לאפשר למשפחה למלא את תפקידיה הייחודיים ולכבד את זכותה לאוטונומיה ולפרטיות.
4. **שותפות עם הורים מחייבת התחשבות בצרכים ההדדיים וויתור על צרכים אישיים בלתי חיוניים.** תפישת השותפות מניחה ש"טובים השניים מן האחד". ואולם, כאשר השותפים אינם מצליחים לוותר על שיקולי "אגו" מוגזמים ומתקשים להתחשב אחד בשני, מתרבים החיכוכים והסכסוכים ההדדיים. השותפות הופכת למתישה בגלל הצורך

להשקיע אנרגיה גדולה ביישוב המחלוקות. או אז, לא מתקיימת ההנחה "טובים השניים מן האחד". כאשר סחיבתו של השולחן הופכת למאבק לגבי הצורה שבה ראוי לשאת אותו, באחיזה כזו או אחרת, הסחיבה ביחד קשה יותר מאשר הסחיבה אותו לבד.

ג. סיכום:

ניסיתי במאמר קצר זה לספק פרספקטיבה היסטורית קצרה של התפתחות היחסים בין הורים לבין מורים. טענתי שהיחסים בין ההורים לבין בית הספר זקוקים לניהול חכם של המנהלים, לא פחות ואולי אף יותר ממשימות אחרות שיש למנהלים. הצגתי את הטעויות הקיצוניות שעלולים מנהלים לעשות: ניהול יתר וחוסר ניהול. כדי שניהול היחסים יהיה מוצלח עליו להיות מודע וחכם. סקרתי את הדימויים העיקריים שעשויים להנחות מנהלים ומורים בקשר ליחסים עם ההורים, שחשוב שהיו מודעים להם: אויב, לקוח, משאב ושותף. לקראת סיום שיתפתי במספר מחשבות לגבי תפישת ההורים כשותפים.

לסיים ממש ברצוני לצטט קטע מספרו של **פאולו קואלו**, "על נהר הפיאדרה שם ישבתי גם בכיתי" (1994), על מנת לעודד רוחנו להתנסויות מורכבות אך חשובות:

"יש לרחם על אדם החושש ליטול סיכונים. ייתכן שאדם כזה לא יתאכזב לעולם! ייתכן שהוא לא יסבול כפי שאנשים סובלים כאשר הם מנסים לאחוז בחלום וללכת בעקבותיו. אך כאשר אדם כזה מביט לאחור – ואנו תמיד מביטים לאחור – הוא ישמע את ליבו האומר לו: 'מה עשית בנוגע לחלומות שאלוהים שתל בימך? מה עשית עם הכישרונות שאלוהים העניק לך? קברת את עצמך במערה כי פחדת לאבד את כישרונותיך. אם כן, זו ירושתך: הביטחון שבזבזת את חייך'".

מקורות:

1. נוי ב', (תש"ן). **הורים ומורים כשותפים במעשה החינוכי**. ירושלים, משרד החינוך.
2. פרידמן, י. (2000). **הכשרה להסמכה לניהול בית ספר**. ירושלים, משרד החינוך.
3. פרנקנשטיין ק', (1977). "בית ספר ללא הורים", בתוך: **כנות ושוויון**, תל אביב, ספריית פועלים.
4. פרס י' ופסטרנק ר', (1987). **קהילתיות בחינוך**. תל אביב, איתאב.
5. קואלו פ', (1994). **על נהר הפיאדרה שם ישבתי גם בכיתי**. ירושלים, כתר.
6. קרול ל', (1997). **הרפתקאות אליס בארץ הפלאות**. תל אביב, הקיבוץ המאוחד.
7. Lightfoot, Sara. (1981). Towards conflict and resolution: Relationships between families and schools. *Theory into practice*, 20(2), 97-104.
8. Ury, W.I. Brett, J.M. & Goldberg S.B. (1998). *Getting Disputes Resolved*, The program on negotiation at Harvard law school, Cambridge, Massachusetts.

חיים עמית מחבר הספר: **הורים כבני אדם**, ספריית פועלים, 1997 קיבוץ עין החורש, טל.פקס 04-6306147

אתר באינטרנט: www.hamit.co.il

