

פרק ב'

כיצד מארגנים את הפעילות בבי"ס קהילתי עי"ס

1. פתיחה.
2. שלבי התהליך:
 - א. שיתוף צוות המורים.
 - ב. שיתוף התלמידים.
 - ג. שיתוף ההורים.
3. איתור צרכים.
4. השתלמויות.
5. בעלי התפקידים.
6. המבנה הארגוני.
7. על השפעת העבודה בוועדות.
8. המלצות נוספות לבתי ספר קהילתיים על-יסודיים.
9. הפעילויות המתקיימות בביה"ס הקהילתיים העל-יסודיים והצעות נוספות.
10. סיכום

1. פתיחה

אין דגם ארגוני אחיד לבתי ספר קהילתיים ע"ס. אך יש עקרונות אחרים שהתיאוריה מצביעה עליהם והניסיון העניק להם תקפות: הפעלת הדגם של שותפות בין גורמים שונים, נוסף על הצוות החינוכי הוא שינוי המחייב הכנה והדרכה. אלה באים לידי ביצוע בהשתלמויות להכרת הנושא, ובחקמת המסגרות הארגוניות, שתתרגמנה את ההחלטות לפעול באופן קהילתי לשפת המעשה.

בבתי הספר האמורים לקחת חלק בפרויקט, מתקיימות פגישות הבהרה הכוללות את נציגי אגף הנוער, המנהל, או נציג של הרשות המקומית והפיקוח הכולל. מטרת הפגישות – להכיר את ביה"ס ואת אופי היישוב ומוסדותיו כדי לבדוק את מידת מוכנותם והתאמתם לפעול כבי"ס קהילתי, ולתכנן את מעורבותם של כל השותפים, כבר בתהליך של קבלת ההחלטות הראשונות.

כדי שהשותפים יהיו מודעים להתחייבות הכרוכה בשותפות זו, חשוב לברר מספר נושאים:

1. ביה"ס ונציגי הרשות:

- נכונות ופתיחות של מנהל בית הספר לשיתוף פעולה אמיתי עם המורים, ההורים והתלמידים, ועם גורמים חוץ בית ספריים נוספים.
- נכונות של הצוות החינוכי ללמוד מיומנויות מסוימות שיעזרו להם להפעיל בית ספר קהילתי.
- נכונות של הצוות החינוכי להקצות זמן לנושא.
- נכונות של הצוות החינוכי לשותפות עם גורמי חוץ בית-ספריים, כגון: הורים, נציגי רשות, ועד שכונה, הנהלת המתנ"ס ועוד.
- נכונות של בעלי תפקידים ברשות להיות שותפים ולקחת חלק באחריות להפעלת הפרויקט, בהקצאת משאבים כספיים ואף בהעמדת ציוד, מבנים וכח אדם המצויים ברשות לטובת החינוך הקהילתי.

2. ביה"ס והקהילה

יש חשיבות לכירור הנושאים הבאים:

- מיקומו של ביה"ס בקהילה (במרכז או בשולי היישוב, האם התלמידים גרים בקרבת מקום?)
- יחס האוכלוסייה לביה"ס – מידת האהדה וטיב הקשרים בין ההורים לביה"ס (ניכור, התערבות, או תמיכה ומעורבות).
- מידת ההשפעה החינוכית שיש לביה"ס בקהילה. מידת ההשפעה לקהילה בפועל?

- איפיוני היישוב - הגדרת הקהילות האפשריות של ביה"ס, מיפוי הארגונים והמוסדות הקיימים ביישוב ומידת השפעתם.
 חשוב לברר את הסיבות לרצונם של מנהל בית הספר ונציגי הרשות להתמודד עם שינוי אופיו של בית הספר, בהפיכתו מבי"ס ע"ס רגיל לבי"ס קהילתי. חשוב להגדיר מטרות לחתירתו של המנהל בהכנסת השינוי.
 בסיום הדיונים חשוב לוודא שקיימת הסכמה מצד המנהל והנציגים המוסמכים של הרשות על עקרונות פעולה קהילתית של ביה"ס.
 בשלב זה חשוב לסכם בכתב את העקרונות המוסכמים וההתחייבויות הנובעות מן העקרונות המוסכמים.

2. שלבי התהליך

א. שיתוף צוות המורים וצוות בין מקצועי (אחות, מזכירה וכו').

מטרות:

- לערוך היכרות עם רציונאל הפרויקט, תוך כדי דיון ביתרונות ובמחירים הטמונים במעבר לבי"ס קהילתי.
- לסייע לתהליך השינוי ביצירת תקשורת יעילה, ושותפות פעילה בקבלת ההחלטות ובביצוען.

מהלך המפגש:

מומלץ שהמפגש יונחה ע"י מנהל ביה"ס, או מורה שעבר כבר הכשרה ע"י אגף הנוער. (במסגרות השונות של אגף הנוער בשלב הכנה).
 הנהלת ביה"ס תחליט על אוכלוסיית המורים שתהיה נוכחת במפגש - מחנכים ורכזי שכבות, או כל המורים. חשוב שהצוות המעורב בשינוי ידע מראש במה מדובר ויוכל לקבל החלטה על רצונו להצטרף לפרויקט.

סיפורה של פגישה ראשונה עם המורים באחד מבתי הספר הקהילתיים:
 בתחילה חשבו שזו עוד ישיבת מורים מייגעת ומתסכלת, אשר במהלכה מעלים בפעם המי יודע כמה את השאלות הרגילות:

- מדוע יש כל כך הרבה בעיות משמעת?
- מדוע תלמידים טובים רוצים לעזוב את ביה"ס?
- מדוע יש לביה"ס דימוי נמוך בקרב אנשי הקהילה?
- מדוע יש מתחים בין תלמידים משכונות שונות?

- מדוע ההורים הינם צרכנים דלים של פעילויות ביה"ס?
- מדוע ההורים כל כך ביקורתיים כלפי המורים?
- המשתתפים מגסים למצוא פתרונות ישנים וחדשים - ולבסוף עוזבים בהרגשה ששום דבר לא ישתנה ומעמדו של המורה בחברה וההערכה אליו ישארו נמוכים.
- השאלות אמנם הועלו, אך הפתרון ניתן ע"י המנהלת בהציעה לנסות מודל עבודה של ביה"ס קהילתי.
- המורים התלבטו האם יעמוד להם הכוח להמשיך ולהתגרר במערכת לאחר עבודת היום-יום המאמצת?
- נשמעו קריאות כגון:
- להיות חבר בוועדה זה לא פשוט!
- יש לי חיים משלי!
- האם השותפות לא תפגע במעמדי?
- מה התלמידים כבר מכינים? הם יגידו לי מה לעשות?
- האם לא יהיו הורים ותלמידים שינסו לפרוץ את הגדר הדקה המבדילה בין מעורבות להתערבות?
- זו הזדמנות להורים לנצל את הפעילות כקשר קפיצה לפעולה פוליטית - האם זה חיובי?

לבסוף הביעו המשתתפים את נכונותם ללמוד את הנושא - כך נטמן הזרע ה"קהילתי" בביה"ס.

מפקחי אגף הנוער נתבקשו לסייע לביה"ס במעבר מבי"ס רגיל לבי"ס קהילתי ע"י השתלמויות תמיכה לצוות.

המורים חששו מהפרויקט, המטיל עומס עבודה רב יותר ומעורבות הורים. יש לזכור שהמורים בבית הספר ניצבים בפני בעיה אמיתית של חוסר זמן: הם עומדים בלחץ מתמיד של הספק חומר, והצורך להראות הישגים גבוהים בבחינות הבגרות. אך במפגש התברר שלצר הבעיות יש למורים "רווחים" ויתרונות רבים הכרוכים בפרויקט, כגון: הזדמנות להשתלם בתחומים נוספים כגון: הנחיה, דרכי ארגון ותקשורת, תמיכה רגשית המפחיתה את שחיקתם המקצועית ואת בדידותם במערכת, העלאת קרנם בעיני הקהילה ומתן הזדמנות לפעולה חינוכית, קהילתית.

מניסיונו התברר שמפגש עם המורים והתנסותם בתהליכי שיתוף פעולה הם בעלי חשיבות רבה בדרך להקמת בית ספר קהילתי. במפגשים אלה מותווים הקיום הכלליים למסגרת הפעולה של בית הספר הקהילתי. מדובר בעצם בהשתלמות מובנית ומקצועית שהכינו מנחי אגף הנוער.

ב. שיתוף התלמידים

מטרות:

- לראות את התלמיד כשותף בתהליך מראשית תהליך קבלת ההחלטות ופיתוח תחושת אחריות ומעורבות לפעילות הקהילתית.
- ייחודו של ביה"ס הקהילתי העל-יסודי, שתלמידיו בשל גילם מתאימים להיות שותפים בשלב די מוקדם של קבלת החלטות, ויכולים להשתלב בעשייה בפועל.

מהלך המפגש:

מחנכי הכיתות מציגים בפני התלמידים את הנושא. יש בתי ספר המיעדים לכך מספר שיעורי חברה. בבתי ספר אחרים מצאנו, שהצוות העדיף להקצות לנושא ימים מרוכזים "ימי הכנה" שהתנהלו מחוץ לבית הספר - במתנ"ס המקומי, וכך הודגשה החשיבות של הנושא.

תלמידים הביעו חששות:

- "לא מאמינים שהמורים אכן ישתפו פעולה".
- "בעצם, מי צריך את ההורים בביה"ס?"
- השיחות עם התלמידים מאפשרות ליבון דברים - יתרונות ומחירים של שיתוף פעולה עם המורים, תחומי מעורבות מוגדרים - לא בכל נושא יש אפשרות של שיויון בהחלטות, מקומה של מעורבות ההורים - יתרונות ומחירים...
- בסיום המפגשים, המחנך מוודא שאכן קיימת נכונות מצד התלמידים להתנסות קהילתית.

ג. שיתוף ההורים

מטרות:

- לערוך היכרות עם רציונאל הפרויקט, תוך הדגשת הכיוון הקהילתי בחינוך, המתבסס על ההנחה שחלק מתהליכי החינוך מתרחשים מחוץ לכותלי בית הספר - בבית, בשכונה.*
- להתנסות בערוצי תקשורת חדשים במטרה לשפר את מערכת היחסים במשולש מורה-הורה-תלמיד, כדי להגיע להישגים חינוכיים טובים יותר.
- לסייע בטיפוח זהות קהילתית במטרה לשפר את איכות החיים בתחומי השכלה ותרבות ומעורבות קהילתית אחראית כנורמה חברתית.

מהלך המפגש:

גם במפגש עם ההורים יש לקחת בחשבון את החששות שעולים, שכן לרוב ההורים יש מושגים מסוימים מאוד על מעורבותם בבית הספר. רוב ההורים מכירים את המעורבות מניסיונם. לרוב הם נתבעים לשאת באחריות לרשלנות בניהם. הם מתבקשים לפעמים לתרום מזמנם וממונם, ללוות טיול, או לאפות עוגות למסיבות. זאת שותפות לא אטרקטיבית ולעיתים קרובות גם מרתיעה.

כמו כן, לחלק מן ההורים יש דימוי על צוות ביה"ס כאנשי מקצוע המשתמשים בשפה מקצועית ובנוסחאות מיוחדות משלהם לקבלת ההחלטות, ועל כן ההורים חוששים שלא יוכלו להבינם ולתפקד כשותפים.

יש הורים הרואים במורים נציגי ממסד נוקשים ומנוכרים שרק בחינות וציונים מעניינים אותם. ואפילו אינם טורחים להכיר את ילדיהם בשמם. לכן יש הורים שמפקקים ביכולתם ליצור תקשורת טובה עם מורים.

אולם כאשר המפגש עם ההורים נעשה כהלכה, כאשר המורים משדרים להורים את הנכונות לשיתוף אחר, הדבר מחזק אצל ההורים את הנכונות להרתם לפעולה ולקבל אחריות.

הורה סיפר: "תמיד חשבתי שהורים צריכים להיות מעורבים, לכן אמרתי לעצמי – נבוא ונשמע.

כשראיתי איך המורים נרתמים, הבנתי שלא מחפשים כאן הורים "פריירים" כדי לאפות עוגות, אלא מדובר כאן באמת בעבודה ביחד".

הורה אחר סיפר: "הייתי ספקן, חששתי שלא ארגיש בנוח בחברת ההורים האחרים, אולי הם לא ברמה שלי? ואולי סתם "יברברו" ולא יהיו בכלל תוצאות? באתי, ראיתי שזה טוב, המשכתי".

3. איתור צרכים

תהליך איתור הצרכים של חברי הקהילה שבה מצוי ביה"ס הקהילתי העל-יסודי, הוא חיוני להבטחת השתתפותם בפעולותיו ובמוסדותיו. ידוע שכאשר יש לאדם צורך שאינו מסופק (פער בין המצוי לרצוי בתחום כלשהו) הוא יהיה מוכן להשקיע מאמץ כדי לספק אותו. ביה"ס הקהילתי מתכנן את פעולותיו כך שיספקו מענים לצרכים שאותרו בקהילה, וכך הוא מבטיח את מעורבותם של חברי הקהילה. זאת הסיבה לאופי השונה של הפעילויות בכל ביה"ס קהילתי, שכן הדבר תלוי בצרכים של חברי הקהילה, שהם שונים כמובן ממקום למקום.

חלק מן ההצלחות ואף חלק מן הכשלונות שהתגלו בהם בתי ספר קהילתיים במהלך הניסוי, נובע מההליך איתור הצרכים: אם אותרו צרכים אמיתיים ונמצא להם מענה – ביה"ס הקהילתי הצליח, לדוגמא: באחד מבתי הספר אותר צורך בקהילה ליצור קשר חיובי בין תלמידי כיתות ו' לבין חטיבת הביניים, ולקדם את התלמידים ולהעשירם. ביה"ס הקהילתי פתח את שעריו בפני תלמידים אלה, לסיורים מוקדמים, לחוגי העשרה במתמטיקה באנגלית ובאומנויות. בבי"ס קהילתי אחר אותר צורך דומה, אך שם הפעילויות הללו לא הצליחו למשוך את התלמידים לביה"ס, עד שהתברר כי החוגים המבוקשים על ידם הם מחשבים וחוגי ספורט אחרים. גם ארוחת ערב קלה ופעולות לגיבוש חברתי, הפכו את הקשר של התלמידים החדשים עם ביה"ס לחיובי יותר.

מכאן שצוות ביה"ס הקהילתי נזקק להשתלם בנושא איתור הצרכים, כדי שיוכל לפעול כהלכה החל מן השלבים הראשונים של התהליך. ההשתלמויות מכשירות את הצוות בשיטות השונות של איתור הצרכים: שאלונים, ראיונות, סיורים ותצפיות.

מתוך ניסיונו למדנו שחשוב מאוד לשתף הורים, תלמידים וחברי קהילה אחרים בבניית השאלות עצמן. ככל שתהיה מעורבות רבה יותר של חברי הקהילה בבניית השאלות, כן תהיה היענות טובה יותר לסקר, ומחויבות של כל השותפים להצלחת הפעולה. גם מצד תוכן, השאלות תיגענה בנושאים משמעותיים לחברי הקהילה.

בתהליך איתור הצרכים חשוב לשתף עובדי קהילה המכירים את הקהילה. הם יכולים לתרום את הידע המקצועי שלהם, ולספק מידע על פרויקטים הקיימים בקהילה, או לסייע במיפוי הקהילה.

דוגמא לצורך שמצא לו מענה מתאים בבי"ס קהילתי, הוא הצורך של הורים ובנים לעסוק ביחד בחינוך לחיי משפחה, בעיות מין של מתבגרים וכו'. לצורך זה שותפים הורים משכילים ובעלי הכנסות גבוהות וגם הורים משכבות חלשות. מאידך התברר, שחוג דומה שנערך במתנ"ס השכונתי לא הצליח שכן המשתתפים נרתעו מן החשיפה. מורים יועצים והורים השתתפו בבניית התכנית, כך שהחשיפה לא תאיים על המשתתפים, ואכן, הדבר נשא פרי, הפעילות משכה אליה משתתפים רבים, החלו בסדרת הרצאות להורים, אח"כ לתלמידים, ולבסוף כאשר המשתתפים קיבלו לגיטימציה לכך שהבעיות משותפות לכולם, התכנסו בחוגים משותפים לתלמידים ולהורים.

לסיכום, איתור הצרכים הוא תהליך בסיסי ביותר בביה"ס הקהילתי, עליו להעשות תוך שיתוף השותפים, והוא אחד התנאים להצלחת הפרויקט כולו.

4. השתלמויות

אגף הנוער פיתח מערכת של השתלמויות:

- א. הכשרה לתפקיד רכז ב"ס קהילתי על-יסודי – קורס המתקיים בפגרת הקיץ בתנאי פנימיה.
- ב. השתלמויות וימי עיון לשם הנחייה ותמיכה – במהלך שנת הלימודים, המיועדים למנהלים ולרכזי הפרויקט.
- ג. השתלמות בשיתוף האוניברסיטה – במהלך שנת הלימודים.
- ד. השתלמויות לצוותי מורים ולהורים פעילים – בסופי שבוע, או בערבי עיון.

מניסיונו נוכחנו לדעת מה רבה תרומתן של ההשתלמויות להצלחת המעשה הקהילתי.

להלן פירוט ההשתלמויות:

- א. הכשרת הרכז לתפקידו:

מטרות:

- להכשיר את הרכז להפעיל ולהנחות את צוותי העבודה בביה"ס בהקמת המבנה הארגוני (מועצה ציבורית, ועדות) ובהתנסות בתהליכים הקשורים באורח חיים קהילתי (תהליכי קבלת החלטות, מנגנוני תקשורת, פתרונות הוגנים).
- להכשיר את הרכז כאיש הקשר בין ביה"ס וגורמי חוץ.

מהלך ההכשרה:

ההכשרה נעשית, בדרך כלל, במשך 60 שעות מרוכזות בפגרת הקיץ, בתנאי פנימיה. במהלך תקופה זו מקבל הרכז הכשרה בתכנים של בעל תפקיד האחראי על ניהול פרויקט, ובמיומנויות – כלים להתמודד עם קשיים והצעות לפתרון בעיות; כמו כן הוא לוקח חלק בהרצאות מאנשי אקדמיה בכל הנושאים הקשורים לרציונאל בית הספר הקהילתי. במקביל מתנסה הרכז בסדנאות בתהליכים הקשורים באורח חיים דמוקרטי והמכשירים אותו להיות מנחה לקבוצות העבודה בבית הספר.

במהלך השנה משתתף הרכז עוד בכ-40 שעות כימי עיון בודדים. במהלכם מתקיימים דיונים בבעיות, או בצרכים שהועלו ע"י רכזים וכן נבדקים דרכי פתרון שונים.

בכל מפגש, בנוסף להנחיה הקבוצתית מועברים פרקי העשרה רלוונטיים לנושא ע"י אורחים מן האקדמיה, בדרך של הרצאה, וסדנאות המעבדות את החומר ע"י מנחי אגף הנוער.

הרכזים הוותיקים מקבלים גם שלושה ימי השתלמות בתנאי פנימייה בכל קיץ.

ב. השתלמויות וימי עיון של ליווי ותמיכה – למנהלים שבפרויקט

מנהלי בתי ספר קהילתיים ע"ס משתתפים שלוש פעמים בשנה בהשתלמויות הכוללות דיון בבעיות המתעוררות במהלך העבודה, הצעת דרכי פתרון, העשרה. גם כאן מתקיים בדרך כלל מפגש עם איש אקדמיה העוסק בחקר הנושא הקהילתי. בהמשך להרצאה יש עיבוד נוסף, סדנאי, של הנושא בהדרכתם של מפקחי אגף הנוער.

המנהלים מוזמנים לצרף אליהם את הרכזים: דבר שעלה מתוך המשובים שליקטנו מדברי המנהלים והרכזים. כמו כן מציגים בפני המנהלים יוזמות נוספות להרחבת הפרויקט, כגון טלוויזיה קהילתית.

אחד המנהלים סיפר:

"הזמינו אותי לספר ביום העיון על התהליך שהתקיים בבית ספרי. פתאום מצאתי את עצמי מסכם חודשי פעילות אינטנסיבית, שבמהלכם התרחש שינוי בביה"ס. מנהלים אחרים שאלו אותי שאלות, החלפנו דעות, יצרנו "לובי" קהילתי. יצאתי מחוזק להמשך העבודה."

ג. קורס בשיתוף האוניברסיטה

באוניברסיטת בר-אילן התקיים קורס מתמשך בן 120 שעות המיועד למנהל, לצוות המוביל, לנציגי הרשויות, למורים ולהורים, בנושאי בית הספר הקהילתי העל-יסודי. קורס זה מקנה גמול השתלמות אחד מלא.

הקורס מטפל בהתפתחותו של רעיון בית הספר הקהילתי ובעקרונות החינוך הקהילתי. הוא כולל הרצאות של אנשי אקדמיה וסדנאות של מנחים מאגף הנוער. במסגרת ההשתלמות נערכים ביקורים בבתי ספר קהילתיים לצורך צפייה בפעילות קהילתית. על המשתלמים לראיין את המשתתפים בפרויקט ולהגיש עבודה בכתב. הקורס מלווה בהערכה מתמדת.

מספרת רכזת שהשתתפה בקורס:

"בקורס שמעתי על כל הניסים והנפלאות של ביה"ס הקהילתי, וזה לא נראה לי אמין. במסגרת הקורס סיירתי בבתי ספר שונים. הצצתי ונפגעתי.

שיתפתי את המנהל שלי כל הזמן במה שקורה בקורס. נתתי לו לקרוא והכרחתי אותו "להיות בפנים". אני ממליצה לכל מי שמשתתף בקורס לעשות זאת. תספרו למנהל כל הזמן מה עשיתם, כי הוא שולח אתכם להשתלמות כדי שביה"ס יפיק מזה תועלת!"

ד. השתלמויות לצוותי מורים ולהורים פעילים

השתלמויות אלו נעשות לעיתים בתנאי פנימייה בסופי שבוע, ולעיתים בערכי עיון. הנושאים בהשתלמויות אלו מותאמים לצרכים של כל ביה"ס, או שהם נושאים שהתגלו כחשובים ע"י מערכת הפיקוח והבקרה של מפקחי אגף הנוער.

5. בעלי התפקידים הקובעים את הצלחתו של ביה"ס הקהילתי

מנהל ביה"ס

מנהל ביה"ס מכונה בספרות המקצועית ע"י "GATE KEEPER OF CHANGE" (Sarason 1982) – "שומר השער" של השינוי. ואמנם, בהתנסות שלנו נוכחנו לדעת שהוא זה שקובע את מידת ההצלחה של הפרויקט.

הצהרתו על "מדיניות דלת פתוחה": השינויים בסגנון ניהולו, המושגתים על יתר שיתוף פעולה – מתן הזדמנויות למורים, להורים ולתלמידים להיות שותפים בתהליכי קבלת החלטות, כל אלו משמשים הוכחות לתמיכתו האידיאולוגית בחינוך קהילתי. מידת השיתוף היא אבן בוחן למימוש הרעיון.

רכז בית ספר קהילתי על-יסודי

רכז ביה"ס קהילתי משמש כציר עליו נעה המערכת של ביה"ס. בתחום הארגוני: עליו לפעול להקמתן של המועצה הציבורית והוועדות. בשלבים הראשונים עליו אף לפקח, שאכן קיימת פעילות הנושאת אופי קהילתי. בתחום התוכן: עליו לוודא שכל אוכלוסיות היעד אכן קבלו השתלמויות בתכנים הקשורים לבית ספר קהילתי (השתלמויות מורים, שעות מחנך לתלמידים ע"י המחנכים, אסיפת הורים-תלמידים, פעילות וכו'). תחום ההנחיה, ההדרכה והייעוץ: עליו לשמש כמנחה לתהליכים קהילתיים, לדאוג לתקשורת נאותה בין ביה"ס והקהילה ובתוך ביה"ס. בתחום יחסי-חוץ: בשלבים ראשונים להפעלת ביה"ס, עליו לשמש כאיש הקשר בין הרשות, המוסדות השונים וביה"ס, ועל כן מומלץ לבחור במורה בכיר מתוך צוות ביה"ס בעל ניסיון בתפקיד ניהולי וחברתי ובעל יכולת ארגון, אך חשוב מאוד שהוא יהיה מקובל על צוות ביה"ס וידע להנחותו באוירה של שיתוף פעולה.

יו"ר ועדה

רצוי שיהיה זה אדם בעל ידע בנושא שבו עוסקת הוועדה, מוכן להשקיע מזמנו ומרצו.

תפקיד היו"ר הוא להנחות את הדיונים של הוועדה. לשם כך עליו להיות מיומן בתהליכי תקשורת, משא ומתן, בתהליך קבלת החלטות קבוצתי, בהתמודדות עם קונפליקטים ובפתרונות הוגנים.

בשלב הראשון מומלץ להעמיד מורה בראש הוועדה, ולאחר מכן תחליט הוועדה בדרך דמוקרטית מי יעמוד בראשה.

לדוגמא: באחד מבתי הספר נבחרה לתפקיד יו"ר ועדת הכספים אם שבמקצועה היא מנהלת-חשבונות. בעזרת הידע המקצועי שלה, התארגנה הוועדה לפעולה מסודרת ביותר. כיום כולם רואים בה חברה בצוות ביה"ס.

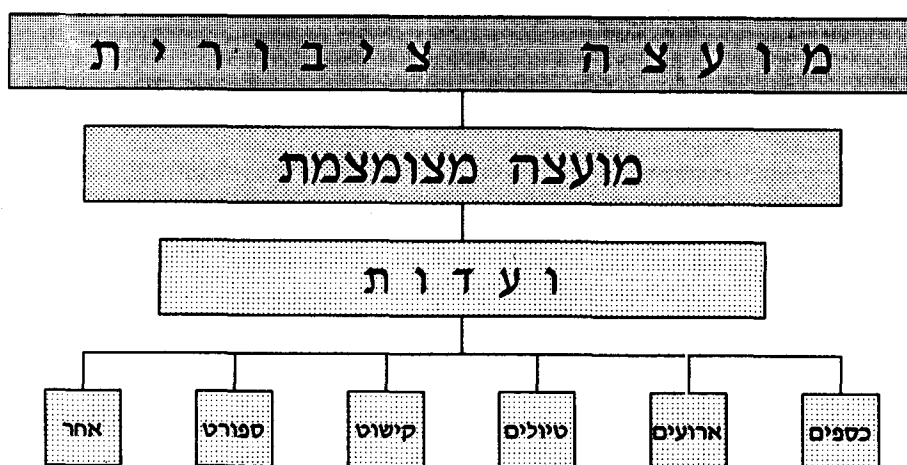
6. המבנה הארגוני

לאחר שביה"ס ערך סידרה של בירורים, של השתלמויות עם אוכלוסיית היעד ונקבעו המדיניות והיקף הפעולה שהוא עומד לנקוט בשלבים הראשונים להפעלת הפרויקט, עליו להקים מסגרות פעולה שיתרגמו את עקרונות מדיניותו לפעילויות.

המבנה הארגוני שלהלן מאפשר בסיס לשותפות שיוויונית בין נציגי בית הספר (הנהלה, תלמידים ומורים) וקהילה (הורים, שכונה, רשות).

הערה:

המתואר בתרשים הוא דוגמא בלבד; מובן שהוועדות קמות על בסיס של צרכי הקהילה.



מועצה ציבורית

תפקידה:

המועצה משמשת מנגנון תקשורת ייצוגית ומנגנון לבקרה כאחד. תפקידה לסייע בידי צוות בית הספר הקהילתי בבניית תוכנית המבוססת על צורכי הקהילה בגיוס המשאבים הדרושים להפעלת בית הספר ולהיות החולייה המקשרת והמתאמת בין הגורמים השונים בקהילה. היא משמשת גם בתפקיד ייצוגי-טקסי כסמל כלפי פנים וכלפי חוץ. המועצה מתכנסת מספר פעמים בשנה ועוסקת באישור התוכניות שהגישה המועצה המצומצמת.

עפ"י ניסיונו ראינו בתחילת הדרך שבתי הספר התלבטו בשאלות: האם יש להקים את המועצה הציבורית, לפני הקמת הוועדות? האם לא ניתן לוותר עליה? האין היא סה"כ גוף ייצוגי, טקסי, חוויתי, המסמל את הקהילתיות? הסתבר שיש ערך למועצה הציבורית ושההתלבטות נבעה מהחשש מפני התערבות מאיימת של נציגי הגופים המרכיבים אותה.

מורים מספרים:

"אצלנו זה היה מעמד מאוד חגיגי. כל אחד נאם על חשיבות ביה"ס הקהילתי לקהילה, ויצאנו בהרגשה מאוד טובה, ממש עידוד להמשך הפעילות."

"אצלנו התנהל ויכוח עקרוני במועצה הציבורית – האם לשתף תלמידים בוועדת כספים? מסתבר שגם התלמידים וגם המבוגרים העלו נימוקים שלא לשתף אותם. התלבטנו כל חברי המועצה ביתרונות ובחסרונות של אי-שיתופם, ולבסוף הכרענו שבשלב זה לא נשתף אותם בוועדה. אנו יודעים שבבתי ספר אחרים יש תלמידים המשתתפים גם בוועדת הכספים, אך המועצה שלנו פסקה – לא לשתף. הנה, זאת דוגמא לדיון בנושא עקרוני שהתקיים בישיבת המועצה."

נראה שהשותפים במועצה נקבעים בהתאם להיקף הפעולה עליו החליטו הנהלת בית הספר והרשות. גם מועד הקמתה נתון לשיקול דעתו של בית הספר. מומלץ כי בשלבים הראשונים יעמוד בראש המועצה מנהל בית הספר. השותפים במועצה: נציגי משרד החינוך והתרבות, נציגי הרשות המקומית וביה"ס: נציגי הנהלה, רכז קהילתי, מורים, תלמידים והורים. נציגי השכונה ומוסדותיה, ייקבעו בהתאם לצרכים של כל ביה"ס קהילתי בנפרד.

בחירות למועצה הציבורית

בשלבים הראשונים להקמת המועצה לא קיים עדיין תקנון הקובע את נהלי המועצה, כולל שותפים ותהליך היבחרותם. חלק מאנשי המועצה חברים בה על בסיס של תפקיד (מנהל ביה"ס, נציגי אגף הנוער, נציגי מחלקת החינוך של הרשות, רכז, יו"ר ועד הורים, יו"ר מועצת

התלמידים) שאר החברים יכולים להצטרף על פי שתי חלופות:
התנדבות - ניתן להציע חברים מקרב אוכלוסיית היעד שנראים כמתאימים.
בחירות - יש בתי ספר ושכונות הרגילים לקיים אסיפות ובחירות לצורך איש תפקידים
ציבוריים, הכל בהתאם לאופי הקהילה.

מועצה מצומצמת

תפקיד: על המועצה לעצב את המדיניות הכוללת של ביה"ס הקהילתי, לאחר שזו הוצגה
ע"י מנהל ביה"ס. על חברי המועצה לקיים דיונים ולקבל החלטות הגדרת אוכלוסיית היעד,
תחומי הפעילות ורפואי השותפות בכל פעילות.

חשוב לזכור שמדובר בשלבים ראשונים - כאשר אין עדיין מדיניות מגובשת. כדי להצליח
בהחלטה תהליך השינוי, מומלץ שחברי המועצה יהיו מעורבים בעשייה ויהיו אחראים בקידום
התהליך החינוכי. נציגים נבחרים מתוך המועצה הציבורית ירכיבו את המועצה המצומצמת.
בי"ס שאין לו מועצה ציבורית יסתפק במועצה מצומצמת. מומלץ שמנהל ביה"ס יהיה חבר
בה ואף יעמוד בראשה בשלבים הראשונים של בית הספר הקהילתי. כן יהיו חברים בה הרכז
הקהילתי, נציג ההורים ונציג התלמידים. יש מועצות המקפידות שיו"ר הוועדות יהיו חברים
במועצה.

בחירות למועצה

באין תקנון לבחירת המועמדים, ניתן יהיה לבחור את החברים על בסיס התנדבותי, או להציע
רשימת מועמדים ולערך הצבעה.

ועדות

הוועדות הן ערוץ התקשורת בין המועצה המצומצמת הקובעת את המדיניות לבין הפרט,
אשר לו הזכות להיות שותף בקביעת המדיניות.
הוועדות הן הארגון בעל הסמכות המוסרית לייצג את השותפים ולקבל החלטה עבורם. הן
פועלות כזרוע המבצעת את החלטות בית הספר הקהילתי.
הועדה מכוונת את פעולותיה על סמך איתור צרכים אמיתיים בקהילה ופועלת לניצול יעיל
של משאבים העומדים לרשות בית הספר ולרשות הקהילה. בדרך עבודתם מתנסים חברי
הועדה בתהליכים של מו"מ, הידברות וקבלת החלטות משותפות ומפתחים תחושת אחריות
ומעורבות כלפי הקהילה.

סוגי הוועדות

סוגי הוועדות נקבעים בדרך כלל על-פי איתור צרכים, או במועצה המצומצמת. לאחר
שהועדה קבעה את יעדיה, עליה להגיש את תכנון העבודה לאישורה של המועצה
המצומצמת.

ליד בתי הספר הקהילתיים העל-יסודיים פועלות בדרך כלל 6-7 ועדות לנושאי כספים, אירועים, פרסום-עיתון, טיולים, קישוט וכו'.

בחירות לוועדות

הבחירות לוועדות נערכות עפ"י תקנון שניקבע ע"י המועצה המצומצמת. בשלבים הראשונים יכולה להיות החברות בוועדות על בסיס התנדבותי. אצל ההורים הדבר נעשה בדרך כלל ע"י פנייה ישירה אל ההורה, או דרך התלמידים. הבחירות לוועדה אצל התלמידים יכולות להעשות באופן דמוקרטי היות והתלמידים מכירים זה את זה. קיימים בתי ספר שפיתחו שיטות בחירה מיוחדות לוועדות, וקודם לבחירות תהליך של דיון בנושא "אחריות בעל תפקיד".

מפעילות הוועדות בכמה בתי ספר קהילתיים על יסודיים

ועדת אירועים

כך כותב תלמיד חבר ועדת אירועים:

יום בריאות -

"הכל מתחיל מרעיון קטן, שעלה וצץ אצל אחד המורים. הרעיון זוכה להתלהבות רבה מאוד, לאחר מאמצים רבים (קרי: העברת שאלונים לבדיקת צורכי הקהילה בנושא. ישיבות אין סוף בוועדת אירועים לתכנון האירוע. יצירת קשרים עם הרשות המקומית, התחנה לבריאות המשפחה, יצירת עניין אצל התלמידים וההורים לקחת חלק באירוע ע"י עבודה מאומצת של ועדת פרסום...) הרעיון מתפתח ותופח, עולה וגדל עד לתוכנית שלמה ומגוונת, שיכולה למלא שלוש שעות וחצי של בילוי, הנאה ועניין בביה"ס.

כך נולד יום הבריאות, הרבה מאוד עבודה והשקעה של מורים, תלמידים והורים, שתרמו ככל יכולתם להצלחת יום הבריאות.

מעניין, שכנראה יש צרכים מסוימים שהם אוניברסאליים ולכן יום בריאות למשל, הצליח גם בבתי ספר ששכנו בקהילות מבוססות וגם בקהילות פחות מבוססות ובכולם השתתפו אוכלוסיות שלא היה להן קשר ישיר לפני כן עם ביה"ס.

ועדת עיתון:

במהלך השנה הוציאו בתי ספר עיתונים קהילתיים, כאשר חברי המערכת הם הורים, מורים ותלמידים.



אמא שאליה
פונים בענייני
לשון וספרות.

תגובות הורים לעיתון

- "יפה מאוד".
- "נחמד מאד, מעניין מאד".
- "דינאמי, יפה, עליז".
- "הפריע לי שהמאמרים לא כתובים בטורים".
- "ציפיתי לדף אחד פשוט ורגיל והופתעתי לראות עיתון באיכות שכזאת".
- "נעים מאד לעיין בו וטוב לראות, שההורים שותפים לתכנון, לעריכה ולכתיבה. צריך להוסיף יותר "מפי התלמידים".
- "עיתון מדרבן, מעוצב בצורה יפה ואסתטית. טוב שכולל תגובות הורים".
- "קצר מדי, כדאי להוסיף דפים".

ועדת חוגים:

לאחר שוועדת החוגים העבירה שאלונים לאיתור צרכים בקהילה, ערכה היכרות מעמיקה עם המשאבים העומדים לרשות בית הספר - בציווד, מבנים וכוח אדם, בדקה את הפעילויות במתנ"ס ובמרכזי הנוער. רק אח"כ החליטה על סוגי החוגים שיופעלו בבית הספר. בעזרת ועדת הפרסום הוצאו עלונים המסבירים את תכני החוגים. לאילו אוכלוסיות הם מיועדים, מחיר וכו'...

ואומרת אחת האמהות: "מאז נפתחו שערי ביה"ס לקהילה, במסגרת החוגים, מגיעים אנשים אשר קודם לא ידעו על קיומו ומיקומו של ביה"ס.

ועדת פרסום:

אומרת תלמידה החברה בוועדת פרסום:

אני מציירת ורושמת, וכך אני מסייעת לחברי בוועדה בעיטור התכנים שאנו מפרסמים. הועדה מפרסמת את הפעילויות הקהילתיות באמצעות פלקטים ועלונים. כדי להפיץ אותם אנו צריכים להגיע לשכונות רבות בסביבה, ולא ידענו כיצד לעשות זאת. מישוה העלה רעיון טוב - לפנות למדריכים של תנועות הנוער הלומדים בביה"ס, ואלה יפיצו את המידע באמצעות חניכיהם. ואכן כך עשינו. גם אני מדריכה כתנועת נוער ונעזרת בחניכים שלי כדי להפיץ את הפרסומים.

יש כאלה שאומרים עלי שאני "פראירית", אבל אני נהנית מכל רגע!"

חוגי תפירה והתעמלות לאימהות ובנות:

הביאו אל כותלי ביה"ס ציבור חדש, שלא היה לו קשר ישיר עם המוסד.

חוגי מחשבים:

- מחשבים לתלמידים מכיתות היסוד מקרבים את הילדים לביה"ס.
- מחשבים למבוגרים: בעיקר מורים מביה"ס, מזכירות ותושבים, שאין להם קשר עם ביה"ס.
- חוג אחר שהתקיים: חוג לשוחרי תרבות ואומנות.

7. על השפעת החוגים נשמע מפי הורים ותלמידים:

"שני בני סיימו את ביה"ס והיו שם רק בבוקר. בני השלישי נמצא בביה"ס בבוקר ורוצה לחזור אחר הצהריים".

תלמידה: "באים כי רוצים ולא כי צריכים, זה לא רק בית ספר, זה מקום שבו נעים לשהות. יש בו פתיחות, יש בו אור".

אב: "במקום שהילדים יסתובבו ברחובות, הם באים לביה"ס ומתחנכים לנצל את הזמן הפנוי העומד לרשותם, ומרחיבים אופקים".

ועדות אחדות שהתקיימו בבתי ספר קהילתיים: ועדת טיולים, ועדת תקנון, ועדת עלייה וקליטה.

השפעת העבודה בוועדות:

עם עבודת הוועדות החלו ההתרגשות וההתפעמות האמיתיות: כאן באו לידי ביטוי מעשי מטרות ועקרונות ביה"ס הקהילתי.

המפגש החודשי של הוועדות יצר הזדמנויות לפיתוח מסורת של הידברות בין הורים, תלמידים ומורים.

תלמידים מספרים על שיפור במערכת היחסים בינם לבין הוריהם. ועל גילויי הערכה שלא היו מוכרים קודם.

"למדתי להכיר לעומק את דיעותיו ועמדותיו של אבי דרך עבודתנו המשותפת בוועדה." תהליך קבלת ההחלטות המתחיל בוועדות, סוחף אחריו את שאר השותפים. זהו אחד השינויים המהותיים שמתחולל בבית הספר. השינוי איטי, אך מעורר הרגשה של קירוב לבבות ופתיחות. יתר סימטריה ושותפות עניינית. כמסיבת פורים כתבה אחת התלמידות את הטקסט להנחיה והדריכה שני הורים (מנחי הערב) בטבעיות וברוח טובה. אב שלישי שעמד מהצד התרגש ואמר: "הסימטריה חוגגת. מעמד זה מקרב לבבות, מעשיר את שני הצדדים".

מספרת מורה:

"ההורים המשתתפים איתנו בוועדות של בית הספר הקהילתי מתפעלים כל הזמן מן השינוי שחל בדרך שבה מתקבלות ההחלטות. אין יותר "הנחתות" מלמעלה. לא המנהל ולא המועצה הפרגוגית מחליטים לבד. אלא בשותפות אמת של מורים, הורים ותלמידים. עברו הזמנים שבהם באו הורים לבית הספר כדי לשמוע על ציונים, על הפרעות, או כשנתבקשו להביא עוגה. כעת הם מבינים שהרגש אינו על הפעולה. אלא על הדרך שבה מתקבלת ההחלטה. ואכן יש שינויים רבים שההורים גורמים להם, הנה המורים רצו לקיים סדר פסח משותף של הורים, מורים ותלמידים, כדי לברר מה דעת ההורים הפצנו ביניהם שאלון. התברר, שלדעת ההורים העלות גבוהה מדי ועל כך הורדנו את התכנית מן הפרק. זה לא היה קורה בעבר; הרי פעילויות שהורים הוזמנו אליהן היו כבר בעבר ומי בעצם לא מבצע פעילות קהילתית כזאת או אחרת? הצגה, מסיבה וכו' אבל כאן יש שינוי מהותי – תהליך קבלת ההחלטות "זו" לאט לאט לעבר גישת הרלת הפתוחה. ממנהל שמחליט לבד, צנטרליסטי, לעבר שיתוף גורמים נוספים בצוות שמקבל החלטות".

מדברי תלמידים:

לפני הפעילות שלי בביה"ס הקהילתי אף פעם לא נפגשתי עם ראש המועצה. לא ציפיתי שבדיון אביע דיעה שונה מזו של המורים, ובסוף דעתי תתקבל!

מספרים הורים:

"בתחילה, המורה שעומדת בראש הוועדה שלי שידרה מסר כפול: באופן מילולי הצהירה על שיתוף פעולה, אבל הגיעה לפגישה עם דף מודפס של פעילויות. חשבתי: בשביל מה באתי? לקלקל לה? לא היה לי נעים להגיד לה שהייתה יכולה לשלוח לי את הדף בדואר. ואז חשבתי, אם לא אדבר – לא אבוא יותר, והבעתי את הרגשתי. המורה הבינה ששגתה, ושם רוצים בשיתוף אי אפשר לקצר את התהליך, ולהכין הכל מראש לבד, ומאותו רגע של משבר – צמח שלב חדש, והתחלנו לפעול מתוך הבנה ושיתוף אמיתיים".

"המורה חילקה לכל אחד מן המשתתפים בוועדה תפקיד עם סמכויות. ההורים די נבהלו מן הסמכויות, הם דווקא העדיפו לקבל אחריות על ביצוע: טלפונים, בירורים, נסיעות וכו', והיו די ותרנים בנושא קבלת ההחלטות. אני חושבת שזה הרגיע את המורים".

"אצלנו ההורים אירגנו הרצאות העשרה לתלמידים, והורה חסר ניסיון בחר בהרצאה שלא התאימה לתלמידים. מה קרה? הורים למדו מן הניסיון. סיסמתנו הייתה "לאט ומעט" – וכך הכישלון היה קטן, הבנו שזהו תהליך ארוך, וצריך להצטייד בסבלנות".

"בהתחלה לא היה קל. חבלי הלידה הם תמיד קשים, אך עם התמסדותה של הוועדה התהליך נעשה קל יותר. ובכלל – הרי במשטר דמוקרטי אי אפשר לברוח משיתוף פעולה באמצעות ועדות".

מועדרון תלמידים

המועדרון הוא גאווה בית הספר הקהילתי. התלמידים מתכנסים בו פעמיים בשבוע לפעילויות חברתיות-חינוכיות מגוונות: סרטים, משחקי חברה, משחקי פינג-פונג וכו'. מפעילים את המועדרון מורים שמתחלפים ביניהם וצוות של מועצת התלמידים.

מיסוד ערוצי תקשורת בין הוועדות לבין כלל האוכלוסיות

חשוב מאוד להקפיד על דיווח והעברת המידע באופן סדיר בין הוועדות לבין האוכלוסיות השונות. לאחר כל ישיבה, כל נציג מדווח לאוכלוסייה שלו על שנדון בוועדה, מביא הצעות לכיתה או להורים ושב וחוזר לוועדה. בוועדה מגבשים את דרכי הביצוע ודנים בחלוקת התפקידים ושוב חוזרים אל האוכלוסייה, וחוזר חלילה.

מועצת התלמידים והוועדות

נציג של מועצת התלמידים יושב, בדרך כלל, בכל ועדה. בדרך זו נוצר הקשר בין מועצת התלמידים לבין הוועדות.

בסוף השנה הראשונה נערכה ישיבה של המועצה הציבורית באחד מבתי הספר, לסיכום הפעילות ולהפקת לקחים. המסקנות היו:

1. הוועדות לא ניצלו מספיק את הכוח העומד לרשותן והוחלט להקדיש בשנת תש"ן יותר זמן להשתלמויות להכרת התהליכים הפועלים בוועדה: ניהול משא ומתן, התמודדות עם קונפליקטים, העלאת בעיות וחיפוש אחר פתרונות ואיתור צרכים אמיתיים בקהילה.
2. התגלו בעיות בין עבודת הרכות לחינוך חברתי לבין עבודת רכות בית הספר הקהילתי. נוצרה תחרות של אמרגנות עם טריטוריות נפרדות. כאשר למעשה קיימת טריטוריה אחת טבעית. המסקנה היתה: להכין תוכנית שנתית עם שתי הרכות, תוך חשיבה קהילתית לאורך כל הדרך.
3. הוחלט לשנות את אוכלוסיית היעד: הצטרפה עוד שכבה ואותרה קהילת קשישים הנמצאת בשכנות לבית הספר והוחלט לצרפה לקהילות בית הספר.
4. הוחלט לחזק את השותפות בין בית הספר לבין מוסדות הקהילה, כגון המתנ"ס, תנועות הנוער, בנק הפועלים.

בשנת תש"ן – נשבה במסדרונות ביה"ס "רוח קהילתית".

כאשר חולקו דפי מידע בצבע ורוד, ידעו כבר בביה"ס ובקהילה שמדובר הודעות מטעם ביה"ס הקהילתי.

מושג הוועדות היה לעובדה קיימת וניכר שיפור ביחסי הורים-מורים-תלמידים. מספר אחד ההורים: "במקום לשאול את בני: כמה קיבלת היום? מצאתי עצמי שואל: איך היה היום, ומה חדש בביה"ס?"

על סמך ההמלצות של המועצה הציבורית, הושקעה עבודה רבה בקשר שבין מערכת החינוך החברתי, הפועלת בביה"ס על פי ההנחיות של אגף הנוער, לבין המערכת של בית הספר הקהילתי.

העיקרון שהינחה את שתי הרכוזות היה לשלב את התכנים של שעות המחנך והאירועים החברתיים בביה"ס במהלך השוטף של הוועדות.

בכיתה ז' מתמקדות שעות המחנך ביחסים בין-אישיים בין התלמידים בכיתה, וכן בתוכנית בר-המצווה.

במסגרת החינוך החברתי נערכו סדנאות משותפות להורים, תלמידים ומורים בהנחיית הפסיכולוגית של ביה"ס בנושא היחסים שבין התלמידים לבין עצמם והוריהם. ועדת בר-מצווה הכינה שיעורים קבועים לבנים ולהורים, בנושאי הכנה לבר-מצווה.

כסיכום לפעילות הוצע סמינריון בן שלושה ימים לתלמידים, שבמהלכו התלמידים יוכלו להתנסות בתהליכים של תקשורת ועזרה לזולת שלא במסגרת הכיתה. לשבת הגיעו הורי התלמידים.

סיכם זאת מחנך הכיתה:

"הפעילויות המקדימות והסמינריון חיזקו והשביחו את הקשר שבין התלמיד והמורה. השתתפות ההורים בשבת נתנה להורה את ההזדמנות לראות מקרוב את המחנך והמנהל בפעילות חינוכית ישירה, במגעים עם בניהם, ואף איפשרה למורים לעמוד על טיב הקשרים שבין הורים לבניהם.

8. המלצות נוספות לבתי ספר קהילתיים על-יסודיים:

1. בתום שלוש שנות ניסוי, אנו מציעים לבתי הספר החדשים המצטרפים לפרויקט, להתחיל את פעילותם בשנת מכינה: בשנה זו תתבצענה חלק מן ההשתלמויות המתוארות בהרחבה בפרק ב': הכשרת רכז לתפקידו, השתלמויות תמיכה וימי עיון למנהל, השתתפות מורים בהשתלמות שבאקדמיה וכו'. כן ניתן להציג את הפרויקט בפני המורים וההורים ולקבל את הסכמתם לפתוח בו.

2. מומלץ לפתוח בפעילות הקהילתית עם שכבה אחת בבית הספר, אלא אם כן ביה"ס הוא קטן מאד. פעילות כזאת תאפשר למשתתפים להכיר את הרעיונות לעומק, ההתקדמות בפרויקט תהיה שיטתית, ילמדו משגיאות מתוך ניסוי וטעיה, ובתום השנה תורחב הפעילות לשכבה נוספת, כאשר השכבה שפתחה בפרויקט ממשיכה. לעיתים מצב הביניים ידרוש הבהרה: מה בין ועד הורים של ביה"ס לוועד הורים של ביה"ס קהילתי? אך היתרון של הפעולה ההדרגתית רב, כאשר פותחים בפרויקט מסוג זה.

3. מומלץ לשלוח להשתלמות באקדמיה (אונ' בר-אילן) אנשים מצוות בי"ס וחברים מקהילתו. ההשתלמות מעניקה סיוע ותמיכה למשתתפיה, העוברים תהליך ממושך שבמהלכו הם מפנימים את הגישה הקהילתית, המתבטאת אחר כך בהפעלתו של בית הספר הקהילתי.
4. איתור הצרכים בקהילה היא פעולה בסיסית וחיונית לבית הספר הקהילתי. פעולה זו מתבצעת בשלבים שונים של הפרויקט.
5. מומלץ שבית הספר הקהילתי ייתן את הדעת על ערוצי תקשורת אחדים, בכתב ובעל פה, בין ביה"ס והורים, כדי לשתף את ההורים במידע, כדי שיוכלו לקבל אחריות על ההחלטות ולהשתתף בפועל בעשייה. דפוסי התקשורת צריכים להתאים לחברי הקהילה. (בשכונת מצוקה לא יקראו עמודי סטנסיל רבים וכו').
6. מומלץ לשתף בפרויקט בעלי תפקידים בביה"ס שאינם מורים: אחות, מזכירות, ספרניות ועוד.
7. מומלץ לשתף מוסדות וגופים בקהילה בבית הספר הקהילתי: מחלקות מוניציפליות העוסקות בקהילה, תנועות נוער, מוסדות הנותנים שירותים, ענפי תעשייה וענפי מסחר. כל אלה יכולים למצוא מענה לצורכיהם בבית ספר קהילתי ולספק צרכים של חברים אחרים בקהילה.
8. ייחודם של תלמידי העל-יסודי בכך שגילם מאפשר לשתף אותם במידה רבה מאוד בהחלטות ובביצוע של הפעולות השונות. מומלץ מאוד לא לשכוח עובדה זו.

9. הפעילויות המתקיימות בביה"ס הקהילתי העל-יסודי והצעות נוספות:

מכלול הפעולות הוצעו ותוכננו ע"י ועדות ביה"ס הקהילתי. הפעילויות משתפות את כל הקהילה או אוכלוסיות מסוימות כגון הורים, קשישים, עולים וכו'. גם מוסדות בקהילה לוקחים חלק בפעולות.

חשוב להדגיש שהיוזמה לפעילות מבוססת על איתור צרכים של האוכלוסיות ולא נובעת מתכנון מסורתי של פעילות חברתית הנהוגה בביה"ס. לכן גם פעילויות שנראות לכאורה מוכרות לכל ומתקיימות בבתי ספר לא קהילתיים, אם מחליטים עליהן בוועדות ומבצעים אותן בשיתוף עם אוכלוסיות שונות של הקהילה – גושאות אופי ייחודי.

סדנות בנושאים שונים	יום המשפחה
טקסי בר מצווה וכת מצווה	יום בריאות
טקסי סיום שנ"ל	יום האשה
ערב הורים-תלמידים בנושאים שונים	תערוכה – מיצירות הקהילה
הרצאות בנושאים ייחודיים	יום ספורט
טיולים משותפים	יום התעשייה
תחרויות	מפגשים בין קהילות שונות
מועדון ויכוחים, במות דיון, "הייד פארק"	טקסים סביב חגים
מועדון ריקודים	מסיבות
מועדון תלמידים לפעילויות חברתיות-חינוכיות	הרקדה
"סל תרבות"	ערב שירה
הופעת אומנים	מקהלה
ערב יצירה	תזמורת
שעשועי תיאטרון	באזאר
"הפנינג"	משחקים חברתיים

חוגים:

להעשרה, שעורי עזר, השלמת השכלה, טיפוח תחביבים, תרבות ואומנות, חברה, ספורט.

מבצעים בקהילה:

פעולות אימוץ של אוכלוסיות מיוחדות
פעולות לטיפוח חזות הסביבה
הפעלת מתנדבים
התרמות
איסוף בגדים, ספרים וכו'

עבודה בקהילה:

אימוץ מתמשך של עולים, קשישים וכו'
חונכות לסוגיה.

10. סיכום:

התחלנו את השנה הרביעית לניסוי. ההתפתחות מ-7 בתי ספר ל-25 היא פועל יוצא של מגבלות התקציב שהועמד לרשות אגף הנוער, ואיננה משקפת את בשלותם של בתי הספר המתכוונים להצטרף לפרויקט. לכן גם כיום פריצת הדרך לשיתופם של בתי ספר רבים בפרויקט עדיין מוגבלת.

רוב בתי הספר שהתחילו איתנו בפרויקט ממשיכים. יש שחשים שעלו על דרך המלך ויש שממשיכים להתמודד עם בעיות קשיים. בתי הספר שפרשו מן הניסוי עשו זאת עקב חילופי מנהלים ש"ירשו" בית ספר קהילתי ולא הזדהו איתו.

נוכחנו מניסיוננו שדמות המנהל העל-יסודי ודמות הרכז קובעות במידה רבה מאוד את הצלחתו של ביה"ס הקהילתי העל-יסודי: אותם בתי ספר שבהם בחירת הרכז לתפקידו לא היתה עניינית, ונבחר אדם שאינו יכול למלא את התפקיד כהלכה, שמעמדו בחדר המורים אינו איתן וכד', סבלו מ"חבלי לידה". גם בתי ספר שבחרו בפרויקט עקב בעיות קשות מאוד, שנכשלו בעבר בהתמודדות איתן וחשבו שבי"ס קהילתי יכול לפתור – לא מצאו בין לילה את נוסחת הקסם להצלחה.

לעומת זאת, מרבית בתי הספר ריווחו על התקדמות ושביעות רצון רבה מאוד: התלמידים מרגישים טוב בבית הספר ושמחים לבוא אליו. המורים עובדים קשה, אך מרוצים. ההורים, ההנהלה, הרשות, חברי הקהילה – שבעי רצון מן השינוי.

אין זה סיפור הצלחה ללא קשיים. אין בי"ס שאינו מספר על טעויות, כגון איתור צרכים שלא נעשה באופן יסודי והוביל לכשלונות בבחירת החוגים והפעילויות, או מורים שלא נענו ולא שיתפו פעולה, תלמידים שהיו מעורבים בעבודת הוועדות, אך לא שיתפו את חבריהם במה שקורה, רכז שהתקשה לשתף את המורים בעשייה, חוסר דימיון בשיווק ובפרסום הפעילויות ועוד. המשותף לבעיות אלה – ניתן להתמודד איתן תוך רכישת מיומנויות שונות, הנלמדות בתהליך הליווי והתמיכה של מנחי אגף הנוער.

למעשה, מצאנו שתנאים שונים שנראו כמקשים מאוד על הפעלתו של בי"ס קהילתי על-יסודי, כלל לא היוו מחסום, באותם מקומות שבהם עברו תהליך נכון; בית ספר הממוקם בשולי הקהילה, או בי"ס שהתמודד עם בעיות אינטגרציה קשות – גם שם מצאו דרך להפוך את ביה"ס לאטרקטיבי ולגשר על פני הפערים בין האוכלוסיות.

עם כל חשיבותן של המיומנויות הנרכשות, מילת המפתח להצלחתו של ביה"ס קהילתי היא הבנה מעמיקה של מהות השיתוף על בסיס ההדדיות, שעליו עומד ביה"ס הקהילתי העל-יסודי.

מסתבר שהשינוי באופיו ובקשריו של ביה"ס הקהילתי עם הקהילה אינו תמיד קל, אך הוא צופן בתוכו פתרונות לבעיות רבות. המגמה הכללית כיום בעולם היא לקראת יתר אוטונומיה וכיזור בחינוך, שכן המשאבים המצויים בקהילה רבים, בעוד שהמערכת המרכזית אינה יכולה לספק את הצרכים ההולכים ומתרבים, ומכאן שינוי באופיו של ביה"ס וביחסיו עם הקהילה.

בתי הספר קהילתיים על-יסודיים, במסגרת הפרויקט של אגף הנוער, ממשיכים בניסוי, תוך חיפוש תכנים חדשים מדי שנה. אנו נמצאים כעת בתחילת הדרך לשלב טלוויזיה קהילתית בפרויקט, לפתח תיאטרון קהילתי ומעורבות של התעשייה הנמצאת בפריפריה הקהילתית בביה"ס הקהילתי. נושאים אלו מוצעים לביה"ס על בסיס התנדבותי, כשאגף הנוער מסייע בהשתלמויות ובמימון ראשוני-חלקי.

צורכי החברה הישראלית משתקפים בצרכים הקהילתיים וכך אנו מוצאים בתי ספר בפרויקט שעסוקים במגוון פעילויות סביב קליטת עולים. פעילות קהילתית להנצחת זכרם של נופלים – בוגרי ביה"ס, ואפילו חיפוש דרכים להתמודדות עם מצבי לחץ של תלמידים.

מעורבות, שייכות וקבלת אחריות עצמית, חינוך לפתרון בעיות ללא תלות במימסד מרכזי, פיתוח יוזמות חדשות לרווחת הקהילה, שימוש במשאביה, הידברות ושיתוף פעולה – הם הגמול האמיתי שכל האוכלוסיות בקהילה נהנות ממנו.

בכווח של ביה"ס הקהילתי העל-יסודי להוביל ולהנהיג שינוי רב משמעות זה.