

הגוגל: שליון, א. הופכי, (1995?)  
 את הספר הקהילתי, הוצ'י האגודה  
 למתנסים ע"י 57-51

## שיתוף - השינוי המהותי

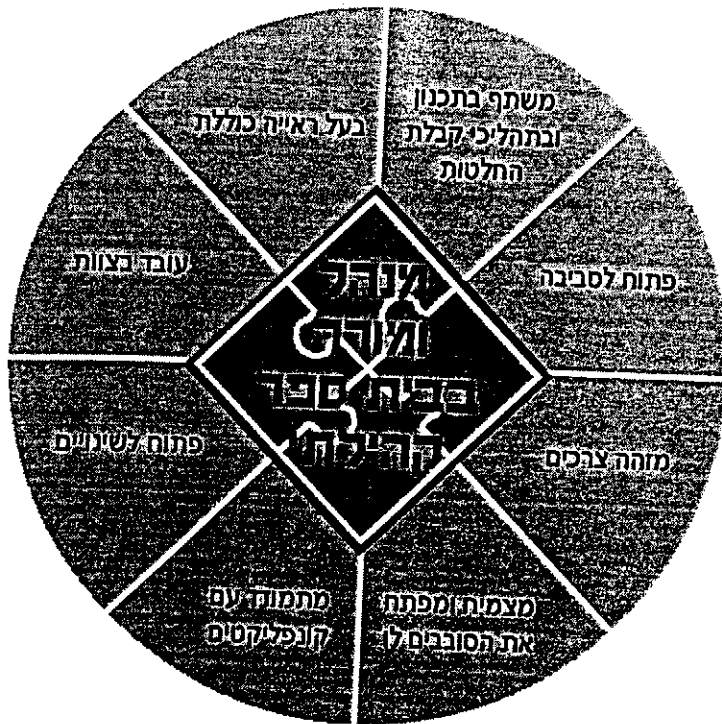
לאור יחסי הגומלין בין בית הספר לסביבה, מנהלים ומורים בבית הספר הקהילתי נדרשים להפנמת מושג השיתוף בעבודתם.

הצלחת התפתחותו של בית הספר הקהילתי תלויה במנהל בית הספר, בצוותו ובמידת נכונותם לפתח ברבדים השונים את תפיסת השיתוף בעשייה החינוכית. למושג זה נמצא דפוסיים שונים לקיומו בבית הספר, אולם בכדי שצוות בית הספר יוכל לשתף גורמים מסביבתו עליו, ראשית, לקיים דפוסי עבודה משתפים בתוכו.

מנהל ומורה בבית הספר הקהילתי עובדים, אם כן, בצוות ומשתפים את חברי הצוות בתהליכי קבלת החלטות. תהליך זה מחייב פתיחות לשינויים, גמישות, יכולת התמודדות עם קונפליקטים וזיהוי צרכים של הגורמים השותפים.

אחד המאפיינים למנהל ולמורה בבית הספר הקהילתי הוא היכולת לפתח את הסובבים אותם, ההכרה בפוטנציאל הטמון בחברי הצוות בתלמידים, בהורים ובתושבים, מסייעת לעשייה השיתופית. בבסיס גישה זו קיימת הראייה הכוללת, אשר מסייעת למנהל ולמורה להתייחס לסביבת בית הספר כמשאב מהותי להתקדמותו.

קיימים דפוסיים שונים של שיתוף, כאשר הדגש המרכזי הוא קבלת כל אחד מהם על ייחודיותו ותרומתו.



**הלכה למעשה**



## דפוסי שיתוף בבית הספר הקהילתי

במה משתנה בית הספר כאשר הוא חורט על דגלו פתיחות לסביבה ושיתוף הקהילה?

על פני השטח, לכאורה, נמצא פעילויות דומות ואף זהות לכל בית ספר: ארועים חברתיים, מפגשי תרבות ואמנות, טיולי משפחות, הורים מלמדים, פעילויות לטיפול הסביבה, סדנאות יצירה משותפות להורים ולתלמידים, סיוע בהפעלת מערכת מחשבים וכד'. היכן, אם כן, השוני? התשובה לכך בהכרת המושג "דפוסי שיתוף".

ישנם דפוסי שונים של שיתוף ההורים במערכת הבית ספרית:

1 **הורים מיוזמים:** דפוס ראשון של קשר בין בית הספר לבית בא לידי ביטוי בפעולת היידוע. הורים מקבלים מידע על ילדיהם באמצעות דפי הערכה ותעודות. הם מקבלים מידע על המתרחש בבית הספר, על תהליכי השיתוף, עבודת הוועדות, קביעת המדיניות ותכנון הפעולות ועל התכנים הנלמדים. המידע מועבר באמצעות עלונים, דפי מידע, פרסומים והזמנות לארועים. הקשר הראשוני הזה הינו חיוני כדי ליצור מודעות הורים לנעשה בבית הספר.

שלב השיתוף, המתבטא בהעברת מידע, אינו חייב להתרחש בבית הספר. ההורים מקבלים את המידע לביתם. זהו, אמנם, הדפוס הראשון של שותפות, אך אין להקל בחשיבותו. דפוס המידע יכול לעורר הערכה לנעשה בבית הספר ולשפר את תדמיתו, כשם שחוסר מידע עלול לעורר כעסים ואי שביעות רצון.

2 **הורים כצופים:** בדפוס זה של שותפות ההורים מגיעים לבית הספר. הם מוזמנים לארועים, למסיבות ולפעילויות חינוכיות, לפעמים, כשותפים בצפייה ולפעמים גם כמופעלים בארוע עצמו. בכל מקרה, ההורים מוזמנים לחוות יחד עם ילדיהם פעילות חברתית ולימודית. לחוויה המשותפת ישנן משמעויות רבות, היא מאפשרת להורה להכיר את בית הספר, מזמנת מפגש של ההורה עם הילד במסגרת בה הילד מתחנך ונותנת הזדמנות להפגש עם הורים וילדים אחרים. הצלחת אירוע, מסיבה ופעילות חינוכית תורמת להידוק הקשר בין הבית לבית הספר, מסייעת להרגשה הטובה וללכידות הקהילתית. דפוס זה של שותפות מביא, אמנם, את ההורים והקהילה לבית הספר, אך כל עוד המורים תכננו והכינו את האירוע בכוחות עצמם, הוא עלול לא להתאים לציפיותיהם ולצורכיהם של ההורים.

3 • **הורים כתורמים ומסייעים:** בדפוס זה, ההורים מגיעים לבית הספר, אם ביוזמתם ואם על ידי פנייה ובקשה של מורה או בעל תפקיד, מסייעים לבית הספר, תורמים מהידע המקצועי שלהם ומשקיעים מזמנם. שותפות זו מקדמת את העשייה החינוכית. הקשר הנוצר בין בית הספר להורה המסייע והתורם הוא קשר חיובי. בפעילות בתוך בית הספר ניתן להכיר מקרוב איך המערכת פועלת. תרומתו של ההורה לבית הספר חשובה הן לילדיו והן לשאר התלמידים הקולטים שדר בדבר תרומה ועשייה ציבורית. שיתוף בדפוס של תרומה וסיוע מאפשר לכל אדם למצוא את הערוץ בו הוא יכול להתחבר למערכת. התרומה והסיוע יכולים להיות בעלי אופי חד פעמי או מתמשך, בהתאם לצרכים, ליכולות ולמיומנויות. הסיוע יכול להיות טכני ומתבטא בשיפוץ, בהכנות לאירוע, בהכנת כיבוד, בליווי טיולים, כמו גם בהכנת עזרי למידה או בקישוט. אלו הן דוגמאות נפוצות בדפוס שותפות שכזה. התרומה לרוב היא נקודתית - לנושא מוגדר, לא מדובר בתהליכים אלא בעשייה.

4 • **הורים כלומדים ומלמדים:** בית הספר הקהילתי מהווה משאב חינכי, חברתי ופיזי עבור הקהילה - זהו אחד המאפיינים של בית הספר הקהילתי. בדפוס של שיתוף כזה, מדובר בקיום תכניות לימוד או בהעשרה לקהילה, בהתאם לצורכי האוכלוסייה ולאופייה. הפעילות יזומה, בדרך כלל, על ידי צוות בית הספר, ההורים הם הלקוחות הנהנים מהשירות, עבורם מתבצעת פעילות, כגון: חוגים, הרצאות, סדנאות וכד'. אולם, דפוס הקשר עם ההורים בנושאי למידה יכול להיות הדדי. כשם שבית הספר מקיים פעילות העשרה להורים - כן מקיימים ההורים פעילויות העשרה חינוכיות בבית הספר. אם באמצעות הרצאה, הדרכה בסיוע לימודי או בהעברת חוג. דפוס שיתוף זה מגביר את הקשר ההדדי ומרחיב את יכולת גיוון הפעולות החינוכיות של בית הספר.

5 • **הורים שותפים בתכנון, בביצוע ובהערכה:** בדפוס שיתוף זה, מדובר בעשייה משותפת החל משלב הרעיון. שיתוף הורים, מורים ותלמידים ברמת התכנון, בקביעת מטרות הפעילות ובמדדים להערכתה - מסייע גם בהמשך לעשייה משותפת ולקבלת אחריות על הביצוע. צוות של הורים ומורים, הפועל בדרגת שיתוף זו דורש תאום, הכנות ועבודה תהליכית משתפת. אולם, ההשקעה מצדיקה את התוצאות המחזקות את הקשר בין הפעילים לבית הספר. שיתוף ברמת התכנון מאפשר פריצת דרך לרעיונות חדשים

  
**הליכה  
למעשה**

ולכיווני עשייה שונים. בדפוס שיתוף זה הצוות, אמנם, משקיע זמן רב בעבודתו, אך העשייה המשותפת, הביצוע המשותף והתוצר השונה שמתקבל, מעניקים לפעילים תחושת שייכות וסיפוק. שיתוף ברמת תכנון מסייע לקביעת תכניות על פי צרכים אמיתיים יותר של אוכלוסיית היעד. עקב התהליך המתבקש, פעולות בדפוס שיתוף כזה אינן רבות, אולם הן משמעותיות ביותר בבית הספר, יוצרות אקלים של שיתוף ומממשות נכון יותר את משאבי הזמן, המקצוע והידע. השיבה ועשייה משותפת יוצרים גם ערוצי תקשורת חדשים ומאפשרים להרחיב את מספר הפעילים בבית הספר.

6. **הורים שותפים בקביעת מדיניות וביישומה:** זוהי שותפות הבאה לידי ביטוי במסגרות ארגוניות משתפות, כגון: ועדות, הנהגות כיתתיות, מועצות ציבוריות, ועדות היגוי וצוותים מובילים. בדפוס שיתוף זה, בית הספר מאפשר להורים להיות שותפים עם מורים בקביעת המטרות החינוכיות. השותפות היא בקבלת החלטות ובקביעת סדרי עדיפויות לגבי נושאים ותחומים בהם בית הספר בוחר להתמקד.

שיתוף מסוג זה מקדם את הקשר בין ההורים לבית הספר. תחומי העיסוק מוסכמים על ידי מקבלי ההחלטות. כתוצאה מכך, הם גם נרתמים להשגתן. שיתוף ברמת מדיניות מסייע להרגשת שביעות הרצון מבית הספר ולהבנה ברורה יותר של המוטל על הצוות. כאשר בית הספר משתף הורים בתהליכי קבלת החלטות ובקביעת מדיניות - הוא מרחיב את בעלי העניין ואת המחוייבות שלהם כלפי הצלחת בית הספר. בדפוס של שיתוף כזה ניתן לפעול כאשר ישנם כלים לעבודת צוות וישנה הסכמה על כללי העבודה. לכך, מגיעים רק אחרי תהליך משותף של למידה והתנסות.

### דוגמאות לדפוסי השיתוף השונים ופיתוחם

♦ **הורים מיוזעים:** אחת הדרכים להפצת מידע עדכני על הנעשה ועל המתוכנן, היא באמצעות עיתונים קהילתיים, בהם מופיעים מאמרים, כתבות וסקירות על הנעשה בבית הספר ולעתים גם על המתרחש בקהילה. הפקת המידע והפצתו - זהו שלב ראשוני של שיתוף. אולם, גם בסוגיה זו ניתן לקיים תהליך אחר, המשתף ברמות יותר גבוהות. הורים, תלמידים ותושבים בעלי ידע

מקצועי, שותפים בצוותים העורכים את העלוניים, בקביעת התכנים, באיסוף המידע ובהפקה. כתוצאה משותפות זו, העיתון הקהילתי אכן משוק "אחרת" את העשייה החינוכית בבית הספר. שיתוף הקהילה גם בתכנים מאפשר התייחסות לנושאים המעניינים את קהלי היעד של העיתון. העבודה בנושא מקצועי מזמנת שותפים המעוניינים ומתמחים בתחום זה.

דוגמה נוספת להעברת מידע היא השימוש בערוץ הקהילתי, במקומות בהן פועלת טלוויזיה בכבלים. הורים ומורים הלומדים יחד את הנושא, עובדים כצוותים קהילתיים להפקת המידע אותו הם מעוניינים לשדר בערוץ הקהילתי.

♦ **הורים כצופים:** דוגמה לדפוס של שיתוף מעין זה היא, למשל, במסיבת ספר התורה המתקיימת בכיתות ב'. הורים מוזמנים לצפות במסכת שהוכנה על ידי המורה והתלמידים מופיעים בה. דפוס של מעורבות נוספת הינו כאשר ההורים שותפים בהכנת התלבושות והתפאורה לקראת הארוע, בכיבוד ובקישוט. גם בדוגמה מוכרת זו ניתן לקיים דפוסי שיתוף שונים, החל משיתוף הורים בסדנאות לילדים, בהוראה ובהעשרה בנושא וכלה בשיתופם בתכנון ובהכנה של כלל הפעילויות. שיתוף כזה מוליד תכניות העשרה המגוונות את התהליך החינוכי והופכות אותו למשמעותי יותר לתלמיד ולהורה כאחד. דפוס הורים כצופים מוכר גם בקיום פעילויות תרבות ואמנות, למשל כאשר הורים מוזמנים עם ילדיהם לצפות במופע תרבותי, בהצגת תיאטרון או להאזין למוסיקה במשותף. יש לציין, כי לעצם החוויה המשותפת יש ערך חינוכי.

דפוס אחר של שיתוף בתהליך קבלת החלטות נמצא בוועדה קהילתית לתרבות ואמנות, המזמנת תכניות העונות על צורכי האוכלוסייה. עבודה מקצועית משותפת, למידת הנושא במשותף, התלבטויות ובחירה בהתאם לתכנון על פי מטרות חינוכיות, כל אלו יחד תורמים למצב ההופך את הארוע התרבותי לחלק מתהליך קהילתי משתף. השותפים בתכנון ובבחירה מעוניינים בהצלחת הפעילות ואחראים לכך.

בדוגמאות שהובאו ניתן לראות דפוסים שונים של שיתוף, כאשר הדגש המרכזי הינו על עצם קבלת כל הדפוסים על ייחודיותם ותרומתם. חשוב להגיע למיומנות, לקבוע איזה דפוס שיתוף רצוי לכל תחום ומתי מתאים השימוש בו.



בתחילת דרכו של בית הספר הקהילתי ממשיך הצוות לפעול, אולם בהדרגה ובשיטתיות חודרת למערכת, למנהל, לצוות המוביל, למורים ולמחנכים ההבנה, כי ישנם דפוסים שונים של רמות שיתוף ויש לבחור במתאים ביותר למטרות הפעילות החינוכית המסויימת. השינוי המהותי בא לידי ביטוי באותן פעולות בהן צוות בית הספר, תלמידים ואנשי קהילה שותפים, החל משלב קבלת ההחלטות וקביעת היעדים, בתכנון, בביצוע ובהערכה. באותן פעולות בהן מתקיים שיתוף מעין זה מתחילים לחוש בשינוי המהותי.

## דפוסי שיתוף הורים בכיתה ובבית הספר

הורים מיודעים
הורים צופים
הורים תורמים מסויימים
הורים לומדים ומלמדים
הורים שותפים בתכנון, ביצוע והערכה
הורים שותפים בהחלטות, בתכנון, ביצוע והערכה

### מהו השינוי אליו אנו מתכוונים?

השוני הבסיסי הוא בהבנת מטרת העבודה המשותפת. כל עוד נעשות בבית הספר פעולות דומות לאלו שנעשו בעבר - הרי שלא התרחש שינוי מהותי היכול לקדם את בית הספר בצורה משמעותית. פעילויות שגרתיות, רבות ככל שיהיו, לא מצליחות להחדיר שינוי מהותי למערכת החינוכית. סדנאות עם הורים, חגיגות וארועים, הזמנת הקהילה וההורים לצפות בנעשה בבית הספר - כל אלה ועוד הן פעילויות היכולות להגביר את היחס האוהד לבית הספר, אך בשלב מסויים הן עלולות לגרום לתחושת טירדה ואף לעורר חוסר שביעות רצון ותסכול בלתי מובנים. לעתים, נמצא גם את הפעילים חשים תסכול עקב חוסר היענות הקהל לעבודתם הרבה.

הדרך למנוע את האכזבות היא במתן מענה הולם לצרכים ובאבחונם (כפי שצויין בפרק הקודם). אולם, השינוי המהותי בעבודה החינוכית בבית הספר מתרחש רק כאשר ישנה הבנה לגבי מטרת השיתוף.

הדגש בהחדרת השינוי המהותי למערכת (בשונה מהתוספתי - עוד פעילויות מאותו דבר), הינו בהקפדה יתרה על התהליך המשתף ופחות על התוצאה הכמותית. הצידוק לנושא נמצא בתפיסה הבסיסית האומרת, כי "השלם אינו חיבור של חלקיו".

כתוצאה מהעבודה המשותפת, החל משלבי קביעת היעדים והמטרות, דרך התכנון, הביצוע וההערכה - נוצר תוצר שאינו גלום ביכולת של כל פרט ופרט להשיגו בנפרד.

מושג האנרגיה המשותפת מבטא את התוצר הסופי שהוא מעבר לסך כל התפוקות של הפרטים - ולשמו אנו חותרים בחינוך הקהילתי.

פעולות ומטרות חינוכיות המושגות על ידי עבודה עצמית של מורה עם תלמידיו - אין בהן הצדקה לעבודה משותפת עם הורים וקהילה.

השיתוף אכן דורש את מחירו, כגון: מאמץ, ויתורים וזמן. אנו מוכנים "לשלם את המחיר" במידה שהתוצר והמטרה החינוכית הם כדאיים ובלתי ניתנים להשגה בעבודתו העצמאית של כל פרט ופרט במערכת.

בשיתוף הורים, מורים, תלמידים ותושבים בעבודה החינוכית בבית הספר נמצא כי כל אוכלוסייה תורמת על פי איפיוניה:

- ◆ תלמידים - תורמים יצירתיות, סקרנות, מקוריות, קשר להורים.
- ◆ הורים - תורמים קשר לילד, זמן, ידע, משאבים.
- ◆ מורים - תורמים מקצועיות חינוכית, קשר לתלמיד, ידע, זמן.
- ◆ תושבים - תורמים מקצועיות, ידע, זמן, משאבים.
- ◆ בתרשימים הבאים באה לידי ביטוי מהות השיתוף.

