

שיתוף פעולה בין בית הספר לסביבה | מוטי טליאס



מיפוי
השותפים

מבוא

קישורים

היערכות
ארגונית
לשיתוף פעולה
עם הסביבה

מיפוי
מטרות

סוגי מטרות

פרקטיקות
לדוגמא

שאלון
למנהל:
שיתוף פעולה
של בית הספר
עם הסביבה

ביבליוגרפיה

שיקולים
מנחים
בהחלטה על
שיתופי פעולה

מבוא

למה לעסוק בפיתוח שיתופי פעולה בין בית הספר לסביבה?

סוגיית הקשר בין בית הספר לסביבתו זוכה להתייחסות הולכת ומתרחבת בשנים האחרונות בתחום המחקר והשדה החינוכי. בעבר הייתה נטייה לראות בבית הספר מערכת סגורה, ואילו היום הולכת ומתגבשת הסכמה ששאלת הצלחתו של בית הספר תלויה בין היתר ביכולתו לקיים קשרים פוריים עם סביבתו. ביטוי לעמדות אלו אפשר למצוא בציטוטים להלן מדברי מנהלים ואנשי חינוך בעניין הקשר בין בית הספר לסביבתו:

"על מנהלים ללמוד את הסביבה ולהיות ערניים למתרחש בה: שינויים כלכליים, שינויים בדתיות, שינויים בתעסוקה, בדמוגרפיה. בהתאם, עליהם לחשוב אם וכיצד עליהם להגיב."
 "אני בשביל ההורים לא רק בית ספר. זו משענת: לכתוב מכתב לחברת חשמל, לערער על החלטת השמה, לסייע מול המתנ"ס לקבלת הנחה, לבקר אותם באסונום, לסייע במצרכים או בצרכי לימוד... בנושא קשר עם הסביבה אין הנחיות/רצפט, ואתה תלוי ביכולת שלך וברצון שלך."
 "מהו קשר עם הסביבה? בית הספר נועד לחנך, לא לטפח את הסביבה. אם בית הספר מצליח, הוא יכול לשפר את הישגי בית הספר באמצעות קשר עם הסביבה. המטרה היא להעמיק, להרחיב ולשדרג את מה שנותנים לילדים על-ידי קשר עם הקהילה והסביבה, על-ידי גורמים קבועים או מזדמנים."
 "בעולם של היום ביה"ס צריך להנהיג את הקהילה בתחום הערכי. זהו עולם פוסט-מודרני, עם קהילות מפורקות."
 "התהליך החינוכי לא מסתיים בסוף יום הלימודים. ייתכן שבעבר היו פחות פיתויים. מבינים שהילד חוזר למחרת לאחר שעבר הרבה דברים. אם לא נהיה דומיננטיים בשעות הפנאי, יהיה קשה להתקדם בתהליך החינוכי."
 "המציאות כיום מאתגרת את סוגיית הסמכות בכל המעגלים. ללא שיתוף פעולה של גורמים שונים בבית הספר ובחוץ לא נוכל להתמודד, וללא התמודדות לא נוכל להגיע להישגים חינוכיים."
 "מעורבות חברתית של תלמידי בית הספר תורמת לכישורי חיים, דימוי עצמי, משמעות, בניית זהות, והורדת התנהגויות סיכון."
 "כל בית ספר מחנך על שני צירים, תוכני וערכי... אנחנו רוצים ליצור קודם כול בני אדם עם ערכים, אחריות, סולידריות. אי-אפשר ולא מספיק לחולל חינוך ערכי רק בבית ספר. סביבה נותנת חיבור לעולם."
 "בתחום ההישגים לא צריך את הסביבה. בית הספר יכול לפעול לבד. לא כן בחינוך הערכי. הסביבה חזקה יותר בהעברת מסרים כסובלנות, ראיית האחר. במהות, חינוך ערכי בנוי על דוגמה אישית וחיקוי."
 "בית הספר הוא לב לבה של הקהילה. יש לו כוח עצום להשפיע חברתית, לא רק על התלמידים, אלא על הקהילה כולה. לכל תלמיד יש הורים, שכנים, חברים."
 "בית הספר איננו בועה. לילדים יש חיים מעבר ל-6 שעות בבית הספר. אם לא נשכיל ליצור חיבור בין סביבת בית הספר לסביבות אחרות, לא נצליח ליצור בוגר יותר שלם."
 "כל התכניות הלאומיות כיום הן תכניות קהילתיות ורשותיות. הן דוחפות לחיבור גורמים בקהילה עבור הילד: חינוך, רווחה, בריאות, פנאי וכד'."
 "מיעוט משאבים של בית ספר מחייב קשר עם הסביבה. עצמאות כלכלית הייתה מאפשרת לי לתת יותר שירותים לתלמידים. אני צריכה ליצור מיפוי של עסקים, אמנים ומשאבים אחרים בסביבה."

הציטוטים לעיל מעידים על התחזקות התודעה בעניין שיתוף הפעולה של בית הספר עם סביבתו. כפי שנראה בהמשך, נוכל למצוא גם עיסוק עיוני בשאלה זו. למרות זאת יש חולשה בכל הקשור בכלים מנחים לעבודה בשדה זה. ההתפתחויות בשטח מציגות מגוון רחב של פרקטיקות עבודה המייצגות שילוב של חזון אישי, נסיבות וצרכים; ואולם קשה למצוא תפיסה שיטתית ומנחה למכלול תפיסת התפקיד של המנהל, תפיסה של מגוון הסוגיות הקשורות בפיתוח קשרי בית הספר עם סביבתו. להלן התבטאויות אחדות של מנהלים ואנשי חינוך בקשר למודעות ותפיסה בעניין שיתוף פעולה עם הסביבה:

“השיח על נושא שותפויות בין בית הספר לסביבה לא מפותח. הוא עוסק בפרוצדורות וקיטורים, ובכל מקרה זה שיח מגיב ואיננו יוזם.”

“מנהלים אינם תופסים מספיק את הסביבה כחלק מהניהול, ויש לחזק את התודעה שלהם בעניין זה.”

“אני צריך שכנוע למה לעסוק בקשר עם הסביבה כדי להתפנות לעניין, כמו שאני הולך להשקיע בנושא חדשנות בהוראה. המילה סביבה לא ‘מפילה’ אותי. אני צריך להבין יותר, ואז ייתכן שאבחר לפעול בתחום זה.”

מהי תפיסה שיטתית של עבודת בית הספר עם הסביבה?

תפיסה שיטתית של עבודת בתי הספר עם הסביבה עוסקת בשתי קבוצות של שאלות:

קבוצת ה"מה" וקבוצת ה"איך".

קבוצת ה"מה" היא קבוצה של שאלות בירור, ומטרתה לעורר או לחזק מודעות בקרב מנהלים. נכללות בה שאלות כגון:

- למה צריך בית הספר לפעול בזירה זו?
- כיצד שיתוף הפעולה עם הסביבה משרת את התכלית שלה נועד בית הספר?
- מהי סביבת בית הספר מבחינת שיתוף פעולה, ומי רלוונטי להיכלל בה?
- איך שיתוף פעולה עם הסביבה תורם לבית הספר?

קבוצת ה"איך" עוסקת בשאלות ברמת הפעולה, ומטרתה להדריך את המנהלים בביצוע עבודה מעשית בתחום שיתוף הפעולה עם הסביבה. נכללות בה שאלות כגון:

- אילו מהלכים נדרשים כדי לקדם את שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה?
- מה צריכים להיות חזון ומדיניות של בית ספר המבקש לקדם שיתוף פעולה עם הסביבה?
- איזו היערכות ארגונית פנימית נדרשת מבית הספר כדי לתמוך בקידומו של שיתוף פעולה (מבני פעולה, תפקידים, תכניות עבודה, משאבים ועוד)?

על אף הצורך בידע בשתי קבוצות השאלות כדי להציג תפיסה שיטתית ומקיפה של עבודת בית הספר עם הסביבה, בפיתוח זה נעסוק בקבוצת השאלות הראשונה ("מה") וננסה לבנות את הבסיס לעיסוק עתידי בפיתוח תורת עבודה בתחום.

הבהרות מושגיות

קהילה וסביבה

- הכוונה ב'סביבה' היא למכלול האנשים והארגונים הפועלים מחוץ לגבולות בית הספר שיש להם פוטנציאל לתרום לפעולתו של המוסד.
- בספרות החינוכית רווח השימוש במונח 'קהילה' בדיון על הקשר בין בית הספר לגורמים מחוץ לגבולותיו.
- קהילה היא קבוצה בעלת זהות משותפת. מקובל להבחין בין שני סוגי קהילה:
 - גאוגרפית - קבוצה מובחנת מעצם הרציפות הגאוגרפית שלה (שכונה, כפר, יישוב);
 - פונקציונלית - קבוצה מובחנת מתוקף מאפיין קריטי משותף (זהות מינית, מחלה, תחביב, מקצוע).
- המושג קהילה מגביל את אופיו של שיתוף הפעולה של בתי ספר, שכן לא כולם שייכים לקהילות גאוגרפיות (למשל בתי ספר על-אזוריים או פנימיית); והקהילות הפונקציונליות שלהם (הכוללות כל מיני בעלי עניין, למשל הורים), מהוות חלק אחד ממכלול הקשרים שלהם עם גורמים מחוץ לגבולותיהם.
- משום כך בחרנו את במונח 'סביבה'; נכלל בתוכו גם המונח 'קהילה', אך גם גורמי סביבה שאינם מקיימים קשרי זהות עם בית הספר.

שיתוף פעולה

- 'שיתוף פעולה' הוא מונח מעטפת המתאר את מכלול הקשרים בין שני גורמים או יותר הנעשים למשך זמן, על בסיס בחירה ומודעות.
- שיתוף פעולה יכול להתקיים בכל מיני רמות קשר מבחינת זמן, השקעה, מחויבות, מעורבות והשפעה הדדית.
- שני דגמים בולטים של שיתוף פעולה הם 'שיתוף' ו'שותפות'.
- במסגרת השיתוף צד אחד בעל סמכות מזמין את הצד האחר להשתתף ולהשפיע, אך אינו מוותר על סמכותו;
- שותפות נובעת מבחירה הדדית של שני גורמים (או יותר) לשתף פעולה. לשני הגורמים מעמד שווה בכל הקשור בהחלטות ובתוצאות.
- בחרנו במונח שיתוף פעולה כדי להדגיש שבית הספר יכול לקיים דגמים שונים של קשר עם שותפיו.

רקע מחקרי

ארגונים וסביבתם

הקשר בין בית הספר לבין סביבתו הוא חלק מסוגיה רחבה יותר של הקשר בין ארגונים לבין סביבתם. ארגונים הם מסגרת מודרנית שבאה במקום ההיערכות היצרנית החברתית במסגרות מסורתיות (בית, משפחה, שבט, כפר). המסגרות המסורתיות אופיינו בשייכות טבעית, בעלות משותפת, קהילתיות ומתן מענה מקיף למכלול הצרכים החומריים של הפרט. במידה רבה הייתה המעטפת הקהילתית חלק אינטגרלי מהמערכת היצרנית. לעומת המסגרות המסורתיות, הארגון המודרני מתבסס על עקרונות כגון (1) ניתוק בין ארגון או עבודה לבין קהילה ובין הון לבין בעלות; (2) חלוקת עבודה והתמחות; (3) השכרת הון אנושי בתמורה לתגמולים חומריים (שנהב, 1995).

אין פלא לכן כי בראשית דרכה התמקדה התאוריה הארגונית בארגון עצמו ועסקה בניתוח תופעות הקשורות לפעולה מיטבית של המנגנון הארגוני הפנימי: מבנים, תפקידים, תהליכי עבודה וכדומה (סמואל, 1996). למעשה, ההתייחסות היחידה שסביבת הארגון זכתה לה הייתה בתור גורם פונקציונלי המזרים לארגון תשומות וביקושים וצורך את תפוקותיו - מוצרים או שירותים. רק בשלב מתקדם יותר יחדה תשומת לב מורחבת לסביבת הארגון. עם פיתוח תאוריית המערכות הפתוחות אשר ביקשה להקביל בין ארגונים לסביבת החי הטבעית הושם דגש על המשקל הרב של הסביבה בהישרדותם של ארגונים ועל חשיבות העבודה של ארגונים בכל הקשור לסביבתם (טליאס, 2009). מכאן הייתה הדרך קצרה להתייחסות מורחבת של ארגונים לסביבות מרובות (פוליטית, כלכלית, חברתית, טכנולוגית) וליצירת מנגנונים הפועלים בקשר אליהן.

בית הספר והסביבה

גם בית הספר בתור ארגון הוא תוצר של שינוי זה - שינוי החברה ממסורתית למודרנית והעברת קביעת התכנים והקניית החינוך למסגרת מתמחה ולאנשי מקצוע. אלא שבניגוד לתחומים אחרים, במדינות שיש בהן מערכות חינוך ותיקות החל בית הספר את דרכו דווקא בתור ארגון קהילתי פתוח לסביבתו. ייתכן כי סיבת הדבר היא עיסוקו בסוציאליזציה חברתית וכי עיצוב דמות הבוגר בחברה היא שקבעה את ההגדרה שביט הספר ביסודו הוא מוסד קהילתי. כך או כך, כעבור כשרת דרך התחוללו בבית הספר תהליכים דומים לאלה שהתרחשו בארגונים אחרים, והיה בהם כדי לנתקו מסביבתו. באותה עת התפשטו בהרחבה תאוריות ניהול מודרניות, ותהליכים של בירוקרטיזציה ופרופסיונליזציה הלכו והתגברו (אופלטקה, 2007).

אולם בעוד שעם התפשטותן של תאוריות ניהול סביבתיות התחולל בארגונים רבים שינוי של ממש ביחסיהם עם הסביבה, תגובתם של בתי הספר הייתה אטית ומוגבלת. במשך שנים רבות רווחה **גישת ארבעת הקירות**: גישה הרואה בבית הספר מוסד המתנהל בגבולותיו (Crowson, Goldring & Haynes, 2010). במידה רבה נבע הדבר מהתנאים שבהם פעל בית הספר: מערכות ציבוריות עם תקציבים מובטחים, עם מכסת תלמידים קבועה ואזורי רישום שאינם מתחרים זה בזה, סביבת הורים היראה מבית הספר בתור מקור סמכות ואיננה פנויה לעסוק בחינוך וכן עיסוק מועט במדידה והערכה. יש להניח כי גם המבנה הסגור של בית הספר, המוגדר ומגודר במרחב גאוגרפי ובניי מיחידות עצמאיות של כיתה, שכבה, חטיבה וכד' - תרם את חלקו לסגירות.

אלא שבהדרגה החלו לחול שינויים בתנאי הפעולה של בית הספר, והם חייבו אותו להתייחס לסביבתו. רמת התחרותיות על תלמידים גברה עם פתיחת אזורי רישום וכניסתם למשחק של גורמים עצמאיים ופרטיים; שימוש במכשירי מדידת הישגים חשף את בתי הספר לבקרה ציבורית; עלייה בהשכלה ובמשאבים של

ההורים הביאה עמה תביעה גוברת לדיווח ומעורבות; מתן חינוך עשיר ואיכותי דרש משאבים רבים מעבר למה שיכלה המדינה לתת; האתגרים המקצועיים של בית הספר בתחום החברתי והפדגוגי נעשו מורכבים ודרשו סיוע ותמיכה של גורמים נוספים, ועוד כהנה וכהנה (Furman, 2002).

אל השינויים המבניים התלוותה התפתחות של גוף מחקרי ענף בתחום החינוך המדגיש את חשיבות התמיכה מצד הסביבה והקשר עמה להצלחתו של בית הספר. שתי דוגמאות לכך הן המחקר בנושא הון קהילתי ותחום המחקר הקרוי 'המדע החדש של הלמידה'. **הון חברתי** מובחן מהון אנושי ומהון חומרי. עניינו במערכת היחסים בתוך הקהילה, וביטויים במשתנים כגון אמון, ביטחון, תקשורת ומעורבות. כל אלה משמשים ממדים חשובים להצלחת הפרט (Coleman, 1998). נמצא כי הישגיהן של קהילות בעלות הון חברתי גבוה היו גבוהים בתחומים אחדים, ובכלל זה בחינוך. המדע החדש של הלמידה נותן מקום של כבוד לסביבת בית הספר בתהליכי הלמידה של התלמיד (בהיותה מקום שיש בו מודלים לחיקוי, ייצור של ערכים וייצוג של ניסיון) ומדגיש את הפוטנציאל הטמון בקשר עם גורמי סביבה לשיפור הישגיו של בית הספר (Crowson, Goldring & Haynes, 2010).

תחילתו של השינוי

השינויים במרחב העבודה של בית הספר הניעו את המערכות האחראיות להם להגדיר דפוסים מחייבים בתחומים מסוימים של עבודה עם הסביבה, בייחוד בכל הקשור בשיתוף הפעולה עם תלמידים, ובעיקר עם הורים. אולם גם בהקשר זה, ובוודאי מעבר לכך, תגובתם של בתי הספר למציאות החדשה לא הייתה אחידה. יש שאימצו קו עבודה סביבתי מרחיב, הן ביחס למספר הגורמים בסביבה שעמם יש להם שיתוף פעולה והן ביחס לעומק שיתוף הפעולה, ויש שהסתפקו בשינויים מוגבלים יחסית. אחד הכיוונים המוסדיים שהתפתחו בעקבות גל המודעות לסביבה בעבודת בית הספר היה מודל **בית הספר הקהילתי**, מודל המכוון לעבודה שיטתית ומורחבת של בית הספר עם הקהילה. אולם גם הוא אומץ רק חלקית (הרפז, 2004; שטיין והרפז, 1995).

שוני זה בין בתי הספר בכל הקשור בשיתוף פעולה עם הסביבה מקורו אמנם בצרכים ותנאים המייחדים כל אחד מבתי הספר, אולם לפני הכול מקורו בתפיסה ניהולית של מנהיגות בית הספר בעניין שיתוף פעולה עם הסביבה ובמידת השכנוע שלה בתרומתו של תחום זה. משום כך חשוב לפרט את שיקול דעתם של אנשי חינוך ומנהלים התומכים בהרחבת שיתוף הפעולה בין בית הספר לסביבתו ואת היתרונות שהם מזהים בשיתוף פעולה זה.

יתרונות ואתגרים בשיתוף הפעולה בין בית הספר לסביבתו

היתרונות לבית הספר בהרחבת שיתוף הפעולה עם הסביבה

- **שיפור יכולת בית הספר להתנהל בזירה מרובת שחקנים** - מספר הגורמים ובעלי העניין המעורבים או המבקשים להיות מעורבים במתרחש בבית הספר הולך וגדל. קצתם אינם מחכים להזמנה אלא פועלים כדי להשפיע על בית הספר. במונח זה ייתכן כי אין מקום להרהר על עצם שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה, אלא רק על השאלה כיצד לנהלו. בית הספר חייב להיות ערוך לשיתוף הפעולה עם סביבתו.
- **חיזוק בסיס הלגיטימציה והתמיכה של בית הספר** - מקצת ההתערבויות של גורמים חיצוניים בבית הספר קשורות במדיניות והחלטות של בית הספר בתחומי ההתנהלות הפנימית: מיון וקבלה של תלמידים, שיבוץ, תכניות למידה, פעילות חברתית, מדיניות משמעת וכד'. בית הספר מוצא את עצמו יותר ויותר מול תביעות לדיווח וביקורת. חיזוק שיתוף הפעולה עם הסביבה נועד ליצור תשתית תמיכה להתמודדות עם הכוחות החיצוניים ולסייע בחיזוק מעמדו של בית הספר.
- **מתן מענה לרכיב הערכי בעבודת בית הספר** - בית הספר עוסק בעת ובעונה אחת בשני צירי התפתחות של הבוגר: השכלתו וידיעותיו מצד אחד; אישיותו, ערכיו וזהותו מצד שני. בצד הפדגוגי אפשר לטפל בין כותלי המוסד, אך העיסוק בצד הערכי-זהותי דורש מפגש עם הסביבה ופעולה אקטיבית של עשייה. עצמתם של ערכים כגון התנדבות ותרומה, סולידריות, שוויון ערך האדם והכרת האחר, משתנה בעקבות התנסות.
- **העשרת הלמידה** - גם ההישגים של בית הספר בצד הפדגוגי עשויים להיות מוגבלים אם הם מנותקים מן הסביבה. הסביבה יוצרת 'מעבדה חיה' בתחומי למידה רבים כגון היסטוריה, אזרחות וגאוגרפיה, ויש בה כדי להעשיר ולהחיות את הלמידה.
- **התמודדות עם השפעות שליליות של הסביבה על התלמיד** - בית הספר פועל בחלק קטן של היממה, במשך כשליש משעות הערות של התמיד. ביתר הזמן, רוב שעות היום, נתון התלמיד להשפעות של גורמים אחרים, במשפחה ובסביבה. מודלים חינוכיים והתנהגותיים בסביבה הסותרים את הנלמד בבית הספר עשויים לשחוק את הישגי בית הספר ואת יכולתו לחולל שינוי בכיוונים הרצויים.
- **הקטנת הסיכון בסביבת התלמיד** - סביבת התלמיד מחוץ לבית הספר מאופיינת היום ביתר סיכון מבעבר: ילדים רבים אינם נתונים להשגחת מבוגר במשך שעות רבות משום שהוריהם עובדים; המרחב הווירטואלי מציע פיתויים הכרוכים בסיכון וקשה לפקח עליהם ולעקוב אחריהם; שתיית אלכוהול וצריכת סמים נעשו דפוסי בילוי מקובל בקרב בני הנוער, וכך גם יחסי מין בגיל צעיר. התוצאות של התנהגויות סיכוניות אלו 'חוזרות' אל בית הספר, ומניעתן מחייבת עבודה עם גורמים מחוץ למוסד וחיזוק הון קהילתי היוצר סביבה מוגנת, בטוחה ותומכת יותר.
- **חיזוק גישה הוליסטית לצרכיו של התלמיד** - נוכח המציאות הסיכונית שבה נתונים כיום ילדים ובני נוער צומחות בשנים האחרונות תכניות לאומיות רבות, כגון 'תכנית שמיד' ו'עיר ללא אלימות'. יסודן המשותף של תכניות אלו הוא ההבנה שמניעה אפקטיבית כרוכה בשילוב ידיים בין מערכות העוסקות בצד החברתי. צורכי התלמיד כיום מחזקים את הצורך בשיתוף פעולה שוטף עם מערכות אחרות - רווחה, בריאות, אכיפת חוק וכדומה.

• **הרחבת משאבי בית הספר** - היחס בין המשאבים הציבוריים של בית הספר לבין הצרכים שלו והציפיות ממנו בתור מוסד יוצר מחסור מתמיד במשאבים. מנגד, הסביבה מציעה ריבוי משאבים פוטנציאליים מכל מיני סוגים: תרומות בכסף או בשווה כסף (תכניות), כוח אדם התנדבותי, ידע, ניסיון, קשרים והשפעה. הקשר עם הסביבה טומן בחובו הזדמנות להגדלת המשאבים ולהרחבת הפעילות של בית הספר.

האתגרים הניהוליים בהרחבת שיתוף הפעולה של ביה"ס עם הסביבה

- **מיומנות חלשה** - נושא הקשר עם הסביבה מקבל משקל נמוך יחסית בהכשרה של אנשי חינוך לעומת העיסוק בניהול כללי ואף בפדגוגיה. עם זאת יש להניח כי לאור התרחבות העיסוק במחקר ובפרקטיקה בתחום זה תהיה לו בעתיד בולטות רבה יותר בהכשרה. לעת עתה רבים מאנשי החינוך אינם חשים מיומנים ובעלי ביטחון לפעול בזירה זו. הרחבת פעילות בית הספר בתחום שיתוף הפעולה עם הסביבה מחייבת לכן את המנהל להשקיע בהכשרת הצוות לעבודה בתחום זה.
- **נושא הנתפס מחוץ למנדט בית הספר** - התפיסה המסורתית של בית הספר בתור גורם הפועל בגבולות גדרותיו מדגישה את תפקידו של בית הספר בהקניית ידע בלבד ואת יכולתו לתפקד במבודד. שיתוף פעולה עם הסביבה משקף תפיסה חינוכית המשלבת בין ידע וערכים לבין גישה המכירה בהשפעות הסביבה על הרחבת גבולותיו וגבולות המנדט שלו. שינוי תפיסה בקשר לעבודה עם הסביבה כרוך בחיזוק התודעה של הצוות בעניין מקומם של גורמי הסביבה והשפעתם הגוברת על פעילות בית הספר.
- **עומס נוסף על סדר היום של בית הספר** - סדר היום של בית הספר אכן עמוס, ושיתוף פעולה עם גורמי-חוץ עשוי ליצור עומס נוסף, על-פי מידת השתלבותו בסדר היום של בית הספר. ככל ששיתוף הפעולה משתלב בתכנית העבודה של בית הספר (תכניות לימוד, תכניות חברתיות), אפשר להקטין את העומס.
- **תגמול הצוות** - שיתוף הפעולה עם הסביבה כרוך בהשקעה נוספת מצד הצוות. לא פעם מדובר בתפקיד נוסף או בפעילות מעבר לשעות בית הספר שאנשי הצוות צריכים לקבל עליהם, ואם אין אפשרות תגמול, קשה לגייס אנשים. חשוב לתת את הדעת לסוגיה זו. אפשר למצוא לה מענה בכמה דרכים: הסטת שעות מתפנות, גיוס משאבים לשעות נוספות או לתפקיד רכז שיתוף פעולה; וכן הדגשת התגמולים הכרוכים בעצם התפקיד בעקבות הרחבתו והעשרתו.
- **מחיר ניהולי וערכי** - שיתוף הפעולה עם הסביבה עשוי להיות כרוך גם במחירים ניהוליים, ובראש ובראשונה בזמן ניהולי. הצורך לפתח קשרים ולשמר אותם, לעדכן או לשלב בקבלת החלטות עשוי לסרב ולתארך את תהליכי עבודה. יש גם חשש שהשותפים יטו את סדר היום הארגוני, שיטושטשו הגבולות בין השותפים לאנשי המקצוע ואף שהנורמות האתיות של בית הספר יועמדו למבחן למשל בעקבות דרישות ממנו לפרסום מסחרי או למסירת מידע אישי על תלמידים ומשפחות. גם עם אתגר זה אפשר להתמודד על-ידי יצירת כללים שיהיה בהם כדי להפחית את המחיר הניהולי.

מיפוי סביבת שיתוף הפעולה של בית הספר

העיסוק בשיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה מעלה שאלות אחדות אשר לזהותה של הסביבה: מהי הסביבה הרלוונטית לבית הספר, ומה יוצר את הגדרתה; מי נכלל בסביבה זו; ואיך לאפיין את הגורמים בתוכה. פרק זה עוסק בשאלות אלו, ומטרתו להציע מסגרת מארגנת להתבוננות על סביבת בית הספר ועל שותפים פוטנציאליים לעבודה אתו. החשיבות של יצירת מפה לשיתוף הפעולה של בית הספר איננה רק בתרומתה התיאורית, אלא גם ביכולתה להוות בסיס לזיהוי כיוונים לפיתוח שיתוף הפעולה של בית הספר ולהרחבתו.

מהי סביבת שיתוף הפעולה של בית הספר?

בית הספר מופקד על החינוך והלמידה של תלמידיו. זהו ייעודו בתור מוסד, וכל פעולותיו צריכות להיבחן לפי ייעוד זה. על בסיס אותה גישה יש לבחון את שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה. **שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה תכליתו לתרום לשיפור הישגיו בתור מוסד חינוכי.** קביעה זו צריכה להנחות את בתי הספר בחיפוש אחר שותפים בסביבתם לשם בניית קשרי שיתוף פעולה. המושגים 'איכות למידה' ו'שיפור הישגים' נוגעים מצד אחד לעיסוקי הליבה של בית הספר בתחומי התוכן (בתחום הפדגוגיה והערכים), ומצד שני לתנאים תומכים התורמים ליצירת סביבת למידה טובה, כגון תנאים פיזיים, תנאים כלכליים, אקלים ותרבות פנימית.

הקביעה שתכלית שיתוף הפעולה של בית הספר היא לשפר את הישגיו בתור מוסד חינוכי מתמקדת בצדו של בית הספר בשיתוף הפעולה. אך בכל שיתוף פעולה יש לפחות שני צדדים. אין מניעה שהשותף של בית הספר יציג מצדו מטרות נוספות על אלו של בית הספר, למשל - ארגון עסקי שעובדיו מתנדבים בבית ספר עשוי להגדיר לפעולה זו מטרה של חיזוק האחריות החברתית של העובדים והארגון.

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. תפיסה זו חוצה גבולות מכל סוג: גאוגרפיים, מגזריים ומקצועיים. בית הספר יכול לקיים שיתוף פעולה עם גורמים בסביבתו הקרובה, ברמה ארצית או אף בחו"ל; בית הספר יכול לקיים קשר עם ארגונים ציבוריים, ארגוני מגזר שלישי או חברות עסקיות; ובית הספר יכול לשתף פעולה עם גורמים מתחומי עיסוק מגוונים כגון רווחה, קליטה והגירה, תקשורת ותעשייה. ההגבלה היחידה שתפיסה זו מציבה היא על שיתוף פעולה עם גורמים העשויים להסב נזק לפעולתו של בית הספר או לחתור תחת מטרותיו, כגון גורמים עבריינים וקבוצות פוליטיות קיצוניות.

איך לאפיין את השותפים בסביבת בית הספר?

סביבת שיתוף הפעולה של בית הספר מורכבת מגורמים בעלי מגוון מאפיינים; מאפיינים שלהם ושל שיתוף הפעולה שהם צפויים לקיים עם בית הספר. בקצתם כבר דקו, אבל כדאי להתבונן בהם מחדש בעיניים הבוחנות את מפת שיתוף הפעולה האפשרי של בית הספר. שני ממדים מוצעים לאפיין שותפי בית הספר:

1. קרבה גאוגרפית - ממד זה הוא השכיח במיפוי הגורמים הפוטנציאליים בסביבת שיתוף הפעולה עם בית הספר. בקוטב האחד יהיו גורמים בסביבה הקרובה, לדוגמה - הורים, תושבים, מתנ"ס, רשות מקומית, שיטור קהילתי, עסקים מקומיים, עמותות מקומיות; בקוטב האחר יהיו גורמים בסביבה רחוקה או בלי זיקה לסביבה מקומית, לדוגמה - צבא, עסקים ומפעלים ארציים, קרנות פילנתרופיות ואף מוסדות חינוך בחו"ל.

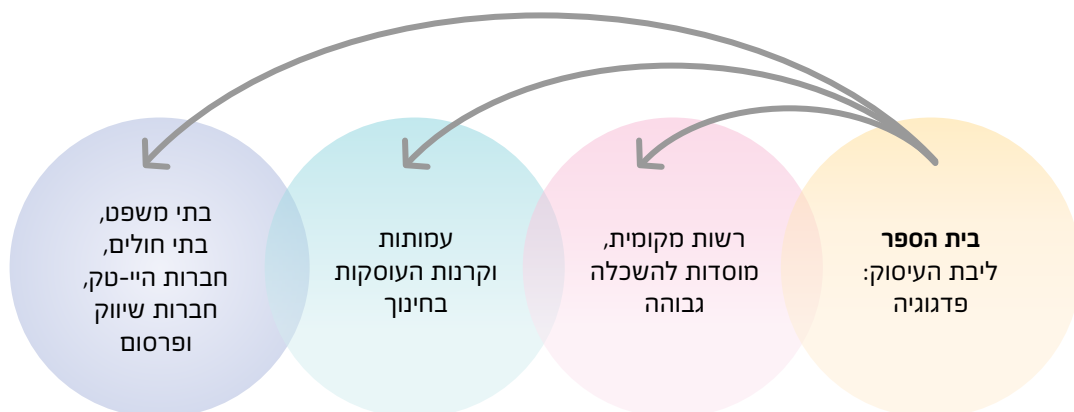
2. **קרבה לליבת העיסוק של בית הספר** - בקוטב האחד של ממד זה יהיו גורמים שיש להם עניין ישיר בהישגי החינוך ושתחום מומחיותם הוא חינוך, כגון רשות מקומית, אוניברסיטה או מכללה, עמותה או קרן העוסקים בחינוך; בקוטב האחר יהיו גורמים שתחום החינוך אינו עיסוקם המקצועי ושהעניין שלהם בחינוך עשוי להיות עקיף, כגון בתי משפט, בתי חולים, חברות טכנולוגיה עילית וחברות שיווק ופרסום.

חשוב להדגיש כי מידת הקרבה בממדים אלו בין שותפים פוטנציאליים לבין בית הספר אינה בהכרח קשורה לעצם קיומה של שותפות עמם ולעומק השותפות. ייתכן כי עם מקצת הגורמים הקרובים לא תיווצר שותפות או שהשותפות תהיה חלשה, ואילו דווקא עם המרוחקים תיווצר שותפות חזקה ועמוקה. עם זאת אנו נוטים להניח שכלל שגורם קרוב לבית הספר, כך הסיכויים להיווצרות שותפות אמתית אתו גדולים יותר.

אפיון השותפים בסביבת בית הספר על-פי קרבה גאוגרפית*



אפיון השותפים בסביבת בית הספר על-פי קרבתם לליבת העיסוק הבית ספרי



* הגורמים בתרשים הם לצורך הדגמה בלבד.

מטרות שיתוף הפעולה של ביה"ס עם הסביבה

שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה נועד לסייע לבית הספר בקידום מטרותיו בתור מוסד חינוכי, על בסיס תפיסה של אחריות בית הספר לתלמידיו - לאיכות הלמידה שלהם, להצלחתם בלימודים, למיצוי הפוטנציאל שלהם, לצמיחתם כבני אדם ולרווחתם. הישגיו של בית ספר נמדדים כמובן קודם כול בהישגי תלמידיו ובאיכות החינוך שהם מקבלים. כדי להעניק חינוך איכותי זקוק בית הספר לכוחות פדגוגיים טובים, לתשתיות למידה איכותיות ולסביבה לימודית נעימה ותומכת. על כן שיתוף הפעולה עם הסביבה החיצונית נועד בראש וראשונה לסייע בהשגת תנאים טובים יותר בתחומים אלו.

ואולם, תחומים אלו חלקיים בלבד: בית הספר איננו פועל בבועה, ויכולתו להעניק תנאים טובים להצלחה של תלמידיו תלויה גם במערכות נוספות הפועלות סביבו ומשפיעות עליו ועל תלמידיו. לפיכך המטרות האפשריות לשיתוף הפעולה של בית הספר צריכות לכלול ממדים הקשורים לסביבתו החיצונית, ויחד הן צריכות להקיף את מכלול הגורמים הקריטיים להצלחתו.

שיתוף פעולה כרוך במפגש בין שני שותפים ויותר. במסגרת שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה הוא קובע לעצמו את מטרותיו בקשר זה, וגם את השותף החיצוני. בפרק זה אנו מתמקדים בעיקר **במטרות האפשריות של בית הספר** בשיתוף פעולה עם הסביבה. לקראת תום הפרק ריכזנו את הנכסים שיש לבית הספר להציע לשותפיו. אלה יכולים לשמש בסיס להבנת **מטרותיהם האפשריות של שותפי בית הספר** בקשר עמו. חשוב לזכור הבחנה זו. לעתים עשויה להיות חפיפה בין המטרות, ולעתים יש הבדלים ביניהן. גורם חיצוני עשוי להדגיש את הרצון להיות שותף לעשייה חינוכית, ובכך להיות קרוב למטרותיו של בית הספר בשיתוף הפעולה. אבל באותה מידה ייתכן שהרצון להגביר את המודעות בקרב התלמידים לשירותיו או למוצריו של הגורם החיצוני הוא שיניע אותו לשיתוף הפעולה עם בית הספר. מטרה זו אינה תואמת את מטרות בית הספר מהשותפות, גם אם אינה סותרת אותן בהכרח.

1. מטרות פדגוגיות

שיתוף פעולה למטרות פדגוגיות כולל את הקשרים עם גורמים בסביבה שתכליתם העשרת תכנים ותהליכי למידה במסגרת בית הספר, ובכלל זה:

- העשרת תוכני הלמידה במסגרת תכנית הלימודים הרשמית
- הוספת תכניות לימוד מעבר לתכנית הלימודים הרשמית בבית הספר
- הרחבה וגיוון של שיטות ההוראה והלמידה בבית הספר
- שימוש בסביבה בתור 'מעבדה' ללמידה התנסותית
- פיתוח מקצועי של מורי בית הספר
- חשיפת צוות בית הספר לידע ולניסיון של מוסדות חינוך אחרים
- יצירת קשרי למידה בין התלמידים והצוות לעמיתים בחו"ל

2. מטרות ערכיות

שיתוף פעולה למטרות ערכיות כולל את הקשרים עם גורמים בסביבה שתכליתם תרומה לאישיותם וזהותם הערכית של התלמידים בכיוונים שבית הספר מעוניין לקדם, ובכלל זה:

- עידוד התלמידים למעורבות חברתית ולתרומה לקהילה
- חיזוק ערכים של הכרת ה'אחר', סולידריות ואחריות הדדית
- הפגשת תלמידים עם מודלים ודמויות מופת לחיקוי
- חינוך לערכים דמוקרטיים ואזרחיים
- פיתוח מנהיגות בקרב תלמידים
- עבודה על זהות בקרב התלמידים והצוות

3. מטרות חומריות-כלכליות

שיתוף פעולה למטרות חומריות כולל קשרים עם גורמים בסביבה שתכליתם גיוס תמיכה כלכלית וחומרית לפעולתו של בית הספר או לפעילות תלמידיו, ובכלל זה:

- הגדלת המשאבים והתקציביים הפנויים של בית הספר
- תמיכה בפעילויות חינוכיות וחברתיות מוגדרות (טקסים, טיולים, מופעים)
- פיתוח תשתיות בית הספר (מחשבים, גיבון, בינוי, מיזוג)
- הגדלת ההון האנושי הבית ספרי על-ידי גיוס מתנדבים
- סיוע לתלמידים ומשפחות מוחלשות

4. מטרות קהילתיות חברתיות

שיתוף פעולה למטרות קהילתיות חברתיות כולל קשרים עם גורמים בסביבה שתכליתם יצירת סביבה וקהילה תומכת לתלמידים מחוץ לכותלי בית הספר, ובכלל זה:

- חיזוק הקשרים בין בית הספר לקהילה ולסביבה
- חיזוק התמיכה בתלמידים מצדן של מערכות קהילתיות (כגון גופי רווחה, קליטה ובריאות)

- יצירת הזדמנויות להעשרה ולמידה לתלמידים בשעות שלאחר הלימודים
- ייזום פעילויות חברתיות בשעות שלאחר הלימודים
- יצירת סביבה תומכת ומגנה לתלמידים בקהילה באזורים מועדים לאלימות (כגון מועדונים)
- חיזוק התמיכה של המשפחה בתלמיד
- יצירת תשתית לשילובם של התלמידים הבוגרים בעולם העבודה

5. מטרות ארגוניות ניהוליות

- קבלת ייעוץ ותמיכה מלווה וקבועה מקבוצת נציגי ציבור
- סיוע בגיבוש חזון בית הספר
- סיוע בגיבוש תכנית הפעילות החברתית של בית הספר
- סיוע בקבלת החלטות בעניין הנהגת תכניות לימוד חיצוניות לבית הספר
- סיוע בתכנון והפקה של אירועים ייחודיים
- סיוע בגיבוש אסטרטגיה ותכנית פעולה לגיוס משאבים לבית הספר
- סיוע בהרחבת שיתוף הפעולה של בית הספר עם גורמים בסביבה
- סיוע בייצוג בית הספר בפורומים ציבוריים

6. מטרות תדמיתיות

- שיתוף פעולה למטרות תדמיתיות כולל קשרים עם גורמים בסביבה שתכליתם סיוע לשיפור וחיזוק של מעמד בית הספר וכוח המשיכה שלו בקהילה, ובכלל זה:
- שימור תדמית חיובית של בית הספר לאורך זמן
 - שיפור תדמית בית הספר עקב אירוע או תקופה משברית
 - מיתוג ושיווק של בית הספר בסביבתו
 - משיכה של תלמידים חדשים לבית הספר
 - פרסום בית הספר במדיה הדיגיטלית

7. מטרות השפעה על סדר יום

- שיתוף פעולה למטרות השפעה על סדר יום כולל קשרים עם גורמים בסביבה שתכליתם סיוע לבית הספר להשפיע על סדר יום ציבורי (מקומי או לאומי) בעל חשיבות לבית הספר, ובכלל זה:
- התמודדות עם השפעות ולחצים של גורמי סביבה
 - התמודדות עם החלטות ציבוריות העשויות לפגוע במטרות חיוניות לבית הספר
 - קידום נושאים בסדר היום הציבורי החשובים לבית הספר

מטרות שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה - פרקטיקות לדוגמה

מטרות	פירוט מטרות	פרקטיקות לדוגמה
פדגוגיות	הרחבה וגיוון של שיטות ההוראה והלמידה בבית הספר	<ul style="list-style-type: none"> למידה התנסותית במוסדות תרבות בסביבה: אקדמיה, מוזאון, תאטרון למידה התנסותית במוסדות עסקיים: חברות היי-טק, מפעלים, תעשייה הקמת רשת בתי ספר הדוגלת בפדגוגיה ייחודית, למשל: היי-טק היי.
	הוספת תכניות לימוד מעבר לתכנית הלימודים הרשמית בבית הספר	<ul style="list-style-type: none"> תכנית מדעית מוגברת לקבוצת תלמידים, בשיתוף עם חברת טכנולוגיה תכנית לימודים משותפת לביה"ס ולמתנ"ס תכניות לימודים או מגמות משותפות למספר בתי ספר
	חשיפת צוות בית הספר לידע ולניסיון של מוסדות חינוכיים אחרים	<ul style="list-style-type: none"> השתתפות מנהל בית הספר בפורום מנהלים יישובי או אזורי מפגשים של רכזים או צוותים מקצועיים של כמה בתי"ס, בסביבה הקרובה או הרחוקה סיורים אל בתי ספר בעלי ייחודיות או התמקצעות מובחנת
	יצירת קשרי למידה בין התלמידים והצוות לעמיתים בחו"ל	<ul style="list-style-type: none"> קשר עם בתי ספר במסגרת ערים תאומות 'שותפות 2000' בתיווך נספחי חינוך בשגרירויות
ערכיות	עידוד התלמידים למעורבות חברתית, אזרחית ולתרומה לקהילה	<ul style="list-style-type: none"> אימוץ גנים, בתי אבות, מועדוניות הפעלת בית תמחוי קהילתי במתחם ביה"ס בית ספר למבוגרים ו/או הורים פרויקטים משותפים עם מוסדות וגופים בעלי סדר יום חברתי-חינוכי: זכויות עובדים, שימור הסביבה, נוער בסיכון וכ"ו חיבור תלמידים לרשות המקומית: נוכחות בישיבות מועצה, התלוות לבעלי תפקידים
	חיזוק ערכים של הכרת האחר, סולידריות ואחריות הדדית	<ul style="list-style-type: none"> קשרים מתמשכים ומעמיקים בין בתי ספר מכל מיני מגזרים (ערבי, יהודי, חילוני, דתי) פעולה בקרב מהגרי עבודה השתתפות בפורומים בין-מגזריים
	הפגשת תלמידים עם מודלים ודמויות מופת לחיקוי	<ul style="list-style-type: none"> מפגשים עם דמויות מנהיגותיות מתחומי הדת, העסקים, המשפט, החברה, האקדמיה, הצבא והפילנתרופיה

<ul style="list-style-type: none"> הפעלת קפטריה במתחם ביה"ס באחריות עמותת ההורים; ההכנסות לבית הספר 	<p>הגדלת המשאבים והתקציביים הפנויים של בית הספר</p>	<p>חומריות- כלכליות</p>
<ul style="list-style-type: none"> קבלת תרומות וסיוע מקצועי של חברת גינון, חברת מחשבים, חברת מיזוג אוויר 	<p>פיתוח תשתיות בית הספר</p>	
<ul style="list-style-type: none"> שיתוף פעולה עם פקולטה לריפוי בעיסוק לביצוע פרקטיקום של סטודנטים בביה"ס מתנדבים מגרעין התיישבותי או גרעין שנת שירות - לעבודה עם תלמידים 	<p>הגדלת ההון האנושי הבית ספרי על-ידי גיוס מתנדבים</p>	
<ul style="list-style-type: none"> גיוס חסות עסקים טכנולוגיים לתרומת מחשבים לילדים השגת שוברי קנייה או מלגות תמיכה מבתי עסק 	<p>סיוע לתלמידים ומשפחות מוחלשות</p>	
<ul style="list-style-type: none"> הפעלת פורום מפגש תקופתי בבית הספר בהשתתפות גורמי טיפול למיניהם, לעדכון ושיתוף פעולה 	<p>חיזוק התמיכה של מערכות קהילתיות בתלמידים</p>	<p>קהילתיות- חברתיות</p>
<ul style="list-style-type: none"> מיסוד ביקורי מורים בבתי התלמידים קבוצת הורים ללימוד קרוא וכתוב בהוראת מורי בית הספר 	<p>חיזוק התמיכה של המשפחה בתלמיד</p>	
<ul style="list-style-type: none"> הזמנת מעסיקים ממגוון סקטורים ותחומי עיסוק לקראת בחירת מגמות בתיכון ולקראת סיום הלימודים בתיכון 	<p>יצירת תשתית לשילובם של תלמידים כבוגרים בעולם העבודה</p>	
<ul style="list-style-type: none"> הרחבת הפעילות על-ידי גורמי הפנאי (מתנ"ס, צופים, חוגים) בהתבסס על שימוש במתקני בית הספר 	<p>ייזום פעילויות חברתיות בשעות שלאחר בית הספר</p>	
<ul style="list-style-type: none"> יצירת הנהלה ציבורית מקרב דמויות ציבוריות, המתכנסת בזמנים קבועים ומלווה משימות של בית הספר 	<p>הקמת הנהלה ציבורית</p>	<p>ארגוניות- ניהוליות</p>
<ul style="list-style-type: none"> שותפי ביה"ס יוצרים חיבורים בין ביה"ס למערכות וארגונים אחרים הקשורים אתם 	<p>סיוע בהרחבת שיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה</p>	
<ul style="list-style-type: none"> הסתייעות בחברת פרסום ושיווק במיתוג בית הספר 	<p>מיתוג ובידול של בית הספר בסביבתו</p>	<p>תדמיתיות</p>
<ul style="list-style-type: none"> בניית תשתית טכנולוגית בסיוע חברה נותנת חסות להגברת השקיפות של ביה"ס עקב משבר של חוסר אמון עם ההורים הסתייעות בהורים להתמודדות מול פרסום שלילי 	<p>שיפור תדמית עקב אירוע או תקופה משבריים</p>	<p>השפעה על סדר יום</p>
<ul style="list-style-type: none"> עידוד ארגוני חברה אזרחית לביצוע מחאה כנגד תכנית לצמצום מספר בתי הספר יצירת לובי נגד גירוש ילדי מהגרי עבודה 	<p>התמודדות עם החלטות ציבוריות העשויות לפגוע במטרות חינוכיות לבית הספר</p>	

נכסים בית ספריים בעלי ערך לשיתוף פעולה

שיתוף פעולה מכל סוג הוא מפגש בין מטרות. אולם כדי לייצר שיתוף פעולה מוצלח, על בית הספר להביא בחשבון את האינטרסים של הצד השני ולהיות מודע לנכסים שברשותו-הוא ושביכולתו להציע לשותפיו. היות שבבתי ספר לא רגילים לחשוב במונחים אלו, ריכזנו רשימה של הנכסים הבולטים שבית הספר מחזיק:

- בית הספר תורם לדימוי החיצוני של הקהילה, ובכך יש לו השפעה על משיכת אוכלוסייה ליישוב ועל ערך הנכסים ביישוב.
- בית ספר מוצלח הוא אחד המפתחות החשובים לאיכות חיים טובה ביישוב.
- בית הספר חשוב לקהילה. לכל אדם בקהילה יש, היה או יהיה ילד בבית הספר.
- בית הספר הוא מרחב בעל נכסים פיזיים: כיתות, אולמות, מגרשים וחצרות.
- בית הספר יכול להציע מרחב לפעילות חינוכית וחברתית.
- תלמידי בית הספר הם צרכני שירותים בסביבתם.
- תלמידי בית הספר הם צרכנים עתידיים של שירותים לבוגרים ומבוגרים.
- בית הספר מחזיק בידע לימודי וכוחות הוראה.
- בית הספר מגדל את העתודה האקדמית, המקצועית והצבאית של החברה.
- בית הספר מציע זירת התנסות ומחקר לסטודנטים.
- בית הספר מציע מרחב להתנדבות ערכית.
- בית הספר מציע מרחב תרומה לנושאים בעלי חשיבות לאומית.
- בית הספר מחזיק מאגר מידע גדול להעברת מידע ומסרים העולים בקנה אחד עם מטרות חינוכיות.

היערכות ארגונית של בית הספר לשיתוף פעולה עם הסביבה

שיתוף פעולה משמעותי בין בית הספר לסביבה כרוך בהיערכות ארגונית תומכת. ההיערכות באה לידי ביטוי בממדים אחדים של עבודת בתי הספר, ואלה יוצרים מידות שונות של שיתוף פעולה בין בית הספר לסביבתו. נוכל לחלקם לכמה אשכולות:

א. חזון ואסטרטגיה מנחה

- שיתוף הפעולה עם הסביבה הוא חלק מחזון בית הספר.
- שיתוף הפעולה עם הסביבה הוא חלק מתכנית אסטרטגית של בית הספר.
- בית הספר עוסק בחיפוש ואיתור של הזדמנויות לשיתוף פעולה.

ב. חלק משגרת העבודה

- שיתוף הפעולה עם הסביבה הוא חלק מתכנית העבודה השנתית של בית הספר.
- הפעילויות המשותפות עם הסביבה מקבלות ביטוי בתקציב הפעולה השנתי של בית הספר.
- בית הספר מקיים דיונים סדירים בצוות המקצועי על הפעילויות הקשורות בשיתוף הפעולה.
- בית הספר בוחן ומעריך את הישגיו גם בתחום שיתוף הפעולה עם הסביבה.

ג. מעורבות הצוות והשפעה על בית הספר

- שיתוף הפעולה עם הסביבה מערב רבים ממורי הצוות.
- שיתוף הפעולה מקבל ביטוי בתכניות הלימודים של השכבות.
- תלמידי בית הספר משתתפים במפגשים עם שותפי בית הספר.

ד. תמיכה ועידוד של הצוות

- בית הספר משלב בתכנית ההשתלמויות השנתית שלו את העבודה עם שותפים חיצוניים.
- בית הספר מתגמל את הצוות בדרכים שונות על פעילות שמעבר לתכנית הרגילה, לשיתוף עם הסביבה.
- בית הספר מציין באירועים או טקסים את שיתוף הפעולה עם הסביבה.

ה. ניהול קשר עם הסביבה

- מנהל בית הספר ובכירים אחרים מעורבים אישית בשיתוף הפעולה של בית הספר עם הסביבה.
- בית הספר מקצה כוח אדם ייעודי מתוך הצוות לריכוז שיתוף הפעולה עם הסביבה.

השיקולים המנחים בהחלטה על שיתוף פעולה של בית הספר עם הסביבה

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. מסגרת זו מציגה למנהל בתמצית את השיקולים בעד ונגד יצירת שיתוף פעולה ואת השאלות המנחות להחלטה אם וכיצד ליצור אותן.

רווחים צפויים

- 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

מחירים צפויים

- הארכת משך תהליכי קבלת החלטות בשל הצורך לכנס את השותפים
- סרבול תהליכי קבלת החלטות בשל הצורך לפשר בין עמדות
- אבדן זמן ניהולי פנימי לטובת ניהול קשרים עם שותפים חיצוניים
- חשש שייפגע זמן המורים והתלמידים המוקדש לתכנית 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 ושיהיה בשיתוף הפעולה משום מתן הכשר לחברות מסחריות פוגעניות.

שאלות מנחות להחלטה

- מה הרווח הצפוי משיתוף פעולה זה, ומה הם המחירים שיתלוו אליו?
- מה היחס בין הרווחים למחירים, ועד כמה שיתוף הפעולה הזה חשוב לבית הספר?
- האם אפשר להשיג את הרווחים הצפויים גם בדרכים אחרות (כגון הרחבת שותפויות קיימות)?
- האם יש דרכים להפחית את המחירים (למשל על-ידי הגדרת ציפיות וחזקה קשר ברור, הקטנת היקף פעילות, קבלת סיוע ניהולי)?

קישורים

1. "עובדים יחד: עוזרים למנהיגות קהילתית לעבוד בפועל" | NCSL:

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/34.aspx>

2. "אמון כמרכיב של שיתוף פעולה: חשיבות האמון למנהיגי שותפויות בית ספריות" | Andy Coleman:

<http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/30.aspx>

3. "קהילת בית הספר - נקודות מבט והשלכות לעניין המנהיגות" | Allan Walker, Clive Dimmock,

Howard Stevenson: <http://avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/31.aspx>

4. "בעיית יחסי הגומלין שבין הורים לבין מערכת החינוך - היבטים ארגוניים" | אלן גולדרינג:

<http://cms.education.gov.il/NR/ronlyres/812D124E-1886-47D6-9CEA-D51FD3154010/20764/Goldring.rtf>

5. "יחסי הורים בית ספר - נקודת מבט ביקורתית" | חגית גור וגליה זלמנסון-לוי:

לקישור לחצ'י כאן

ביבליוגרפיה

- אופלטה, י' (2007). **יסודות מינהל חינוך: מנהיגות וניהול בארגון החינוך**. חיפה: הוצאת פרדס.
- הרפז, י' (2004). **מדברים קהילתיות**. החברה למתנ"סים, המינהל לבתי ספר קהילתיים.
- טליאס, מ' (2009). **"חסרי גבולות": על גבולות וארגונים**. אנליזה - כתב עת לייעוץ ארגוני, 14, 26-33.
- סמואל, י' (1996). **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים**. תל-אביב: אוניברסיטת חיפה/זמורה ביתן.
- שטיין, מ', הרפז, י' (1995). **בית הספר הקהילתי: רב שיח משתף**. החברה למתנ"סים, המינהל לחינוך קהילתי בבתי הספר.
- שנהב, י' (1995). **מכונת הארגון: חקירה ביקורתית ביסודות תורת הניהול**. תל-אביב: הוצאת שוקן.

Coleman, J.S. (1988). **Social capital in the creation of human capital.**

The American Journal of Sociology, 94, 595-5120.

Crowson, L.R., Goldring, E.B., Haynes, K.T. (2010). **Successful schools and community relationship: Concepts and skills to meet twenty-first-century challenges.**

Richmond Ca.: McCutchan Publishing Corporation.

Furman, G. (2002) (ed.). **School as community: From promise to practice.**

State University of New York Press.

לקריאה נוספת

- וינהבר, ב', בן נון, ר', ושיפמן, א' (2008). **סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך: דוח ממצאים - תשס"ח**. המכללה האקדמית בית ברל, בית הספר לחינוך, המכון ליזמות בחינוך.
- סדן, א' (2009). **עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי**. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד - קו אדום.
- Epstien, J.C. (2009). **School, family, and community relationships: Your handbook for action.** Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lewis, M. (2008). **Community connection and change: A different conceptualization of school leadership.** Improving Schools, 8(3), 227-237.
- Morrison, K, (2002). **School leadership and complexity theory.** London and New-York: Routledge and Falmer.
- Pawlas, G.E. (2005). **The administrator's guide to school-community relations.** Eye on Education Press.
- Price, B.H. (2008). **Mobilizing the community to help student succeed.** ASCD Publication.

תודה לכל מי שהתראינו ותרמו רבות ללימוד נושא שתפוינות בית הספר עם הסביבה, במסגרת תהליך הפיתוח

- שמעון אביכזר מנהל בית הספר השש-שנתי קשת, ירושלים
- מרים אשרף רכזת חברתית, בית הספר השש-שנתי קשת, ירושלים
- רינת בן-נון המרכז למצוינות בחינוך, בית ברל
- גלית בר-אל מנהלת חט"ב מ"מ 'ראשונים', גני תקווה
- יפית ברזילי מנהלת בית הספר השש-שנתי עירוני ד', אשקלון
- עלי גוטי מנהל בית הספר היסודי חסן ערפה, יפו
- ד"ר מירי גוטליב מנהלת מרכז פסג"ה, חיפה
- יעל גוראון מנהלת חט"ב הרטוב, צרעה
- גיא גרדי מנהל חינוכי, רשת מורשה
- פרופ' אלן גולדרינג פיבודי קולג', אוניברסיטת וונדרבילט, נשוויל, טנסי, ארה"ב
- רונן דורי מנהל בית הספר השש-שנתי מבואות עירון, עין שמר
- ד"ר בת חן וינהבר מנהלת המרכז למצוינות בחינוך, בית ברל
- רונית זכאי מנהלת בית הספר היסודי רמת אביב, תל אביב
- רחל חסון מנהלת בית הספר העל-יסודי העירוני 'הראשונים', הרצלייה
- קארן טל מנהלת קמפוס ביאליק רוגוזין, תל אביב
- אסנת ירון ראש תחום קשרי מנהלים וגורמי חוץ, מכון אבני ראשה
- יוספה כהן רכזת קשרי קהילה ותקשוב, בית הספר היסודי כפר שמריהו - חוף השרון, כפר שמריהו
- אריאל לוי ראש תחום התפתחות ולמידה, מכון אבני ראשה
- יונת למברגר ראש תחום הכשרה, מכון אבני ראשה
- קובי לנגלבן יועץ ארגוני
- אריה מארק מנהל פדגוגי, האגודה לקידום החינוך
- ד"ר אהוד מנור מנהל קריית חינוך ניסויית 'דרור', תל מונד
- לינסיה מצנר פיקוח כולל על-יסודי, האגף לחינוך על-יסודי, מחוז ירושלים, משרד החינוך
- עימאד פארס מנהל בית הספר היסודי חורפיש ב' החדש, חורפיש
- יפה צדקיהו ממונה על החינוך החברתי-קהילתי, מחוז ירושלים, משרד החינוך
- חנה שדמי מנהלת שפ"י, משרד החינוך
- בתיה שוכן מנהלת תכנית מנהיגות מערכתית, מכון אבני ראשה
- יפה שיראזי מינהל פדגוגי, משרד החינוך
- ד"ר אלכס שניידר מנהל בית הספר היסודי כפר שמריהו - חוף השרון, כפר שמריהו