

בחלק זה נשתף בתהליכי עבודה הקורים בשני בתי ספר השותפים במיזם מישרים בנושא יצירת מערכת יחסים מיטיבה עם הורים - בית ספר "שז"ר" ובית ספר "ניצנים". בית ספר שז"ר בעכו מספר על השתתפותו בתהליך ייחודי הנקרא "צוות שיפור" ובית ספר ניצנים בכרמיאל מספר על עבודת רכזת הקהילה בבית הספר. שני בתי הספר מלווים על ידי המרכז הישראלי לחדשנות בחינוך.

ההשתתפות של בית ספר שז"ר בצוות השיפור

כרמית אביזמר, מנהלת בית ספר שז"ר בעכו זו השנה השישית וחברת צוות בו כבר 29 שנים. היא מתארת קשר דואלי עם ההורים בתחילת דרכה כמנהלת בית הספר - "מצד אחד קשר מחבק, תומך ומחמיא שבא על רקע היכרות רבת שנים של הצוות עם המשפחות. מצד שני, ברגע שלהורים הייתה איזושהי תלונה, אפילו הקטנה ביותר, הם היו פונים ישר אליי ולא מהססים גם לפנות הלאה אל ראש העיר או אל מנהלת המחוז".

כרמית מספרת שבתחילת הדרך מאוד כעסה על ההורים והייתה בה שיפוטיות גבוהה על ההתנהגות שלהם. הרצאה ששמעה באחת מפגישות הפיתוח המקצועי של המנהלים תרמה לשינוי בתפיסות אלו - "זו הייתה הרצאה מכוננת מבחינתי, דובר שם על כך שבעבודה עם משפחות המגיעות מרקע של עוני והזרה, בית ספר צריך להוות עוגן יציב עבור המשפחות שניתן להישען עליו. כשהצורך הזה לא מקבל מענה, זה עלול לערער את תחושת הביטחון של ההורים וזה יכול להסביר חלק מהפניות המהירות אליי ולגורמים שמעליי".

בשלב זה בתהליך כרמית הגדירה את הבעיה בקשר עם ההורים כהצפה בפניות אליה או לדרגים שמעליה ורצתה לפעול כדי לצמצם את התופעה. בתקופה זו הוקם צוות השיפור בנושא העבודה עם הורים בבתי הספר ומטעם בית ספר שז"ר הצטרפה לתהליך **מיכל קופר**, יועצת בית הספר.

התבססות על נתונים היא אחד מהעקרונות המנחים של עבודת צוות השיפור. בהתאם לכך, מיכל היועצת הובילה יחד עם צוות בית הספר מיפוי של סוג הקשר שיש להם עם כלל ההורים. ממצאי המיפוי היו שבכל כיתה יש 2%-5% של הורים "מנותקים" - הורים שלא מעדכנים את הצוות במידע וגם לא מגיבים כאשר הצוות החינוכי יוצר איתם קשר או מעביר מידע, ולכל היותר 3% של הורים ה"מציפים" בבקשות, טענות ותלונות. עוד ממצא חשוב היה שדפוסים אלו של נתק או הצפה היו שכחים הרבה יותר אצל הורים לילדים שיש להם קשיים בבית הספר. בשלב הבא ביצע הצוות מחקר איכותני שבו ראינו מספר מורות ומספר הורים. מהשיחות עם המורות עלה שהן מייחסות משמעות רבה יותר לאתגר של ההורים המנותקים.

"הנתונים האלו הפתיעו אותנו" מספרת מיכל היועצת, "חשבנו שיש לנו בעיה עם הרבה יותר הורים. בתהליך המחקר גילינו שבעצם עם למעלה מ-90% מההורים יש לנו יחסים נורמטיביים, הם מגיעים לאסיפות הורים ולמפגשים וכשיש בעיות הם פונים למורה. היה נדמה לנו גם שיש הרבה יותר הורים מציפים מאשר הורים מנותקים כי הם יוצרים כל כך הרבה רעש והתעסקות".

בשל הריבוי היחסי של הורים "מנותקים" שנמצא גם בבית ספר שז"ר וגם בשאר בתי הספר שהשתתפו בצוות השיפור, בתי הספר החליטו להציב לעצמם את היעד הבא: עד סוף תשפ"ג יהיו בנתק מקסימום 2% מההורים שלילדיהם קשיים (לימודיים, רגשיים או חברתיים).

כרמית המנהלת מספרת - "אני מאוד התנגדתי בהתחלה להתמקד בבעיה של ההורים המנותקים. הרבה יותר הפריעו לי ההורים המציפים. בסופו של דבר בכאב גדול הבנתי שעדיף להתמקד באתגר אחד ולא להתפזר, לעשות תהליך עומק של למידה והתנסות בפתרונות



לגבי האתגר הזה ומתוך כך הצוות ילמד ויוכל לבצע בהמשך תהליכי שיפור כאלו בעצמנו".

בשנה השנייה, החל צוות השיפור לפתח פתרונות על מנת להגיע ליעד שהציבו לעצמם, כפי שמתארת מיכל היועצת: "אחד הדברים המרכזיים שעשינו היה לפתח **פרוטוקול לניהול שיחה של מורה עם הורה**. קיימנו בצוות השיפור סיעור מוחות, עלו המון הצעות וגייבשנו נוסח ראשוני לפרוטוקול. במהלך כחצי שנה, התנסנו בפועל עם הנוסח הזה בשיחות עם הורים – כל אחת בבית הספר שלה. התנסינו בכלי ותיעדנו את השיחות ואז חזרנו לצוות השיפור, ביצענו רפלקציה ושיפרנו את הנוסח".

כרמית המנהלת מספרת שלאחר שמיכל החלה להתנסות עם הכלי הן הגיעו לפריצת דרך: "שאלנו את עצמנו איך מקרבים את ההורים המנותקים לבית הספר. **הבנו שהורה 'מנותק' פועל כך הרבה פעמים כי אין לו אמון בנו. עולים חדשים למשל אמרו לנו שאם מורה קוראת להם זה נתפס כסכנה, הם לא הבינו ששיחה עם מורה יכולה להיות משהו שבשגרה. אבל הבנו שגם הורה 'מציף' פועל כך מתוך חוסר אמון. אם ילד חוזר הביתה ומספר שילד אחר פגע בו או שהמחנכת כעסה עליו זה ישר מקפיץ את ההורה כי אין לו תחושה בטוחה שרואים את הילד, ששומרים עליו, שמטפלים במקרה כמו שצריך**".

מתוך כך, התגבשה ההבנה שהמטרה בסופו של דבר, ביחס להורים המנותקים והמציפים כאחד, היא מטרה משותפת- לחזק את הקשר והאמון בין הצוות להורים.

לאחר שהגיעו בצוות השיפור לפרוטוקול מגובש, כל רכזת שיתפה אותו עם עוד מורה או שתיים מבית הספר שלה ויחד המשיכו בהתנסויות ובדיוק של הכלי. "עד סוף תשפ"ב חשפתי את הפרוטוקול כבר לחמש או שש מורות, תיעדנו כל התנסות וחזרנו כל פעם לדיוק ולחדד את הפרוטוקול. עד היום אנחנו מחדדים את הפרוטוקול בהתאם לשיח ולמטרה".

הפרוטוקול נראה אולי כלי מלאכותי, אומרת כרמית המנהלת, אבל הוא משמש כלי עזר חשוב למורות שלא למדו אף פעם איך לנהל שיחה עם הורים. זו שיחה מאוד רגישה שצריכים להיות לה גבולות וכללים לגבי העיתוי, התכנים ורמת שיח.

הפרוטוקול הראשון שפותח בצוות השיפור נועד למצבים בהם יש לילד בעיה או אתגר והמורה רוצה לבנות ברית עם ההורים כדי לקדם את הילד. מיכל היועצת מסבירה כי המטרה בתחילת השיחה היא להוריד את המתח והחשש של הורה, השיחה נפתחת באמירות כמו "תודה שהתפנית ובאת... התכנסנו כאן כדי לדבר על... חשוב שתדע ש...". המטרה היא לייצר שקיפות, למסגר את הבעיה ואת הצורך ואז לחשוב יחד עם ההורה על סיבות אפשריות ומה ניתן לעשות. פניה בדרך כזו להורה שבא נסער ומוטרד עושה את ההבדל. [לקובץ הפרוטוקול, לחצו כאן](#)

אחד החששות המרכזיים של מיכל היועצת בתהליך היה כיצד יגיב הצוות - "חששתי לבוא עם הכלי למנהלת או למורה ותיקה שנמצאת במערכת כבר 30 שנה ולומר לה - 'אני עכשיו אלמד אתכן איך לדבר עם הורים'. לאורך הדרך הופתעתי משיתוף הפעולה הטוב של המורות בתהליך, היו תגובות מצוינות".

לפני תחילת שנת הלימודים הנוכחית הצוות פיתח פרוטוקול נוסף של שיחת היכרות טלפונית עם הורה לפני תחילת שנה. כל מורה מתקשרת בקיץ לעדכן את ההורים שהיא המורה החדשה ולהציג את עצמה. זה נשמע אולי פשוט אבל זו לא שיחה טכנית וחשוב להיערך אליה - מה לומר בשיחה כזו? מה לשאול? מה עושים אם ההורה מגיב באופן לא צפוי או אומר שהוא מעוניין במחנכת אחרת?

בקיץ הוקדשו שני ימי היערכות לנושא של שיחות עם ההורים. כלל הצוות נחשף לפרוטוקולים והתנסה בהם בסימולציות. במהלך השנה יתקיימו חמישה מפגשים בנושא עם כלל הצוות. לקראת המפגש הבא הצוות התבקש להתנסות בשימוש בפרוטוקול ולהגיע למפגש עם תובנות. בהמשך הצוות יבצע עוד סימולציות וככל הנראה גם ייפגש עם פרופ' מיכל ראזר - דיקנית הפקולטה לחינוך במכללת אורנים, המתחמה בעבודה עם צוותים חינוכים בבתי ספר המשרתים אוכלוסיות אוכלוסיות החוות עוני והדרה חברתית.



"בכל התהליך חשוב לנו לפתח אצל הצוות את תחושת המסוגלות. המסר שאנחנו מעבירות להן הוא שאתן יכולות, אתן הפנים של בית הספר, אתן פוגשות את ההורים. אנחנו מעבירים את האחריות לצוות יחד עם תמיכה לאורך כל הדרך, מרחבי למידה, וכלים" אומרת כרמית.

כרמית מתארת עלייה משמעותית ברישום לבית הספר ורואה בכך עדות לאמון שההורים רוחשים לצוות. לצד זאת האתגר בעבודה עם ההורים הוא אתגר מתמשך לדבריה - "אנחנו עדיין בעיצומו של התהליך, אנחנו צריכים לבסס את ההתנסויות האלו ולהפוך אותם לשגרות עבודה. חשוב שכל מורה ומורה יבינו איך האמון ביננו לבין ההורים בסופו של דבר משפיע על הילד, על הלמידה שלו. אמון זה משהו שצריך כל הזמן להמשיך לחזק ולשמר. כל הזמן יש אירועים שעלולים לפגוע באמון. לא מזמן היה אירוע כזה בכיתה א' וכדי להמשיך ולשמור על האמון היינו צריכים לפעול בצורה מודעת ומושכלת - להודות גם בקשיים שלנו ולהיות שקופים. בנוסף, האוכלוסיות מתחלפות, כשהורים חדשים מצטרפים לבית הספר צריך לבסס איתם מחדש מערכת יחסים של אמון. ההורים הם השותפים שלנו, זו העובדה." ■

תפקיד רכזת הורים וקהילה בבית ספר ניצנים

הדס פלדמן מנהלת את בית ספר ניצנים בכרמיאל מזה שלוש וחצי שנים. היא נכנסה לתפקיד כחלק מהצטרפותו של בית הספר לרשת דרור בתי חינוך. בתי הספר של הרשת הם בתי ספר חברתיים-דיאלוגיים וניצנים הוא בית הספר היסודי הראשון שפועל תחת הרשת.

הדס מספרת שבאותה תקופה בית הספר היה בסכנת סגירה בגלל מיעוט נרשמים - "הדימוי של בית הספר היה ירוד והאמון של ההורים בו היה מאוד נמוך. הפעולה הראשונה שהיינו צריכים לעשות זה לשכנע את ההורים שבית הספר הולך להשתנות לטובה".

בית הספר ממוקם בשכונה מוחלשת. מי שיכול לעזוב עושה זאת והשכונה התחרדה והזדקנה. "ציר הצמיחה של בית הספר מבוסס על השינוי של בית הספר לחברתי-דיאלוגי. אנחנו רוצים להחזיר את אמון השכונה בבית הספר וגם למשוך לכאן אנשים מחוץ לשכונה" מספרת הדס.

כיום, קצת יותר משליש מהילדים בכיתות א' עד ג' מגיעים מחוץ לשכונה. האוכלוסייה החדשה שמגיעה לבית הספר היא אוכלוסייה שרוצה ויכולה לבחור את החינוך של ילדיהם. חלק מההורים מגיעים מתוך חיבור לדרך החינוכית המיוחדת של בית הספר וחלק מגיעים כי הם חוששים שהילד שלהם יתקשה בבית ספר רגיל ומקווים שימצאו בניצנים יותר הכלה וקבלה.

באמצע שנה שעברה **יפעת מלמד** נכנסה לתפקידה כרכזת הורים וקהילה בבית הספר. בתחילת הדרך היא הייתה מאוד עסוקה בשאלה "מהי קהילת ניצנים - האם הקהילה היא בית הספר או השכונה?" לתפיסתה כיום, התשובה היא "גם וגם, ואין צורך לבחור ביניהם". היא מתארת שלושה צירי פעילות מרכזיים בתפקיד שלה:

הציר הראשון הוא **קהילת הורי בית הספר** - "קהילת ההורים היא חלק מהתהליך החינוכי. לפדגוגיה של בית הספר יש הרבה מה להגיד גם למבוגרים, ואני רוצה לחשוף אותם לדבר הזה. למשל, שיוכלו להיפגש ולדבר על ההורות שלהם וכבר ערכנו פגישה אחת כזו. אני רוצה שאחר הצוהריים יהיה כאן כמו בית ספר למבוגרים, שהם יוכלו להיפגש כאן, לשתף, להיות בדיאלוג זה עם זה כמו שהילדים שלהם בדיאלוג כאן בבוקר".

יעד נוסף שיפעת מתייחסת אליו הוא בנייה וטיפוח של הנהגת ההורים בבית הספר: "התחלנו את השנה עם הנהגת הורים כמעט חדשה ויש בה הרבה דמויות מאתגרות. אנחנו צריכות לבנות קבוצה שתהיה עבורם מרחב בטוח שהם



לא צריכים להתנגח בבי"ס או שיהיו דינמיקות קשות ביניהם. אנחנו מנסות ליצור דינמיקה של שותפות, אנחנו מנסות להיות איתם בקשר, להתייחס לצרכים שהם מביאים. זה ייקח זמן, זה תהליך. המטרה היא לבנות קבוצה של הורים שהיא באמת שותפה, אנשים שרוצים שבית הספר יהיה המקום הכי טוב לילדים שלהם. זו המטרה המשותפת של כולנו".

הציר השני הוא **המקום של בית הספר בשכונה** - "שכונה היא מרחב פיזי משמעותי שקורים בו המון דברים ואחד מהם הוא בית הספר. אנחנו צריכים לשאול את עצמנו איפה אנחנו נשזרים כאן? מה תפקיד בית הספר בשכונה גם עבור מי שלא בחר ללמוד כאן? בציר הזה אנחנו מציינים אירועים לאורך השנה כמו ערב יום השואה או חנוכה אליהם הזמנו את כל השכונה. צד שני של החיבור זה שאנחנו נביא את עצמנו אל השכונה. אחד הדברים היפים שעשינו היה טקס קבלת תורה בכיתה ב - הילדים הלכו לבית כנסת אתיופי כאן בשכונה".

הציר השלישי הוא **העבודה עם המחנכות** - "איך גורמים להן לחוש שהסביבה היא דבר משמעותי ביותר בחינוך של הילדים - אם זה השכונה ואם זה ההורים. יש משמעות גדולה להיכרות עם התרבות של המשפחות, לדעת מאיפה ההורים מגיעים, לפגוש את הילדים וההורים במרחב הביתי שלהם".

כדי לחבר את המחנכות לשכונה, יפעת מתכננת למשל לקיים איתן סיור "חשוב לי שיכירו את האיש במכולת, שיכירו תושבים בשכונה - יש קהילת אמנים בשכונה, יש קהילה חרדית, לתת למחנכות לפגוש את השכונה שהילדים מגיעים ממנה בלי מחיצות".

התפיסה החינוכית של בית ספר ניצנים מבוססת על הפדגוגיה החברתית ששמה דגש על טיפוח יחסים דיאלוגיים בין בני אדם - צוות, תלמידים, הורים והקהילה ככלל. הדס מסבירה ששיחה דיאלוגית היא שיחה 'בגובה העיניים' בה שני הצדדים מתייחסים זה אל זה באופן שוויוני, מתוך ניסיון לצמצם השפעה של תפקיד או מעמד, ומתוך עמדה פתוחה ונכונות להשתנות. זאת בשונה משיחה פוליטית אשר בה יש ניסיון לנווט את האחר ולהשיג ממנו משהו.

הדס מספרת שהצוות מנסה להחיל את השיחה הדיאלוגית גם על השיחות עם ההורים - "עם ההורים יש לזה פחות זמן אוויר, פחות פניות ופחות הסכמה - הם לא באו להתחנך אצלנו. לכן השינוי עם ההורים הוא תהליך הרבה יותר איטי. זו אחת הסיבות שהבאנו רכזת שתעסוק בנושא הורים וקהילה. עם ההורים מתווסף גם אלמנט דרמטי של הפער המעמדי שלא ניתן ולא כדאי להתעלם ממנו. כשאתה מבין שההורה הוא בעמדה מוחלשת, חשוב להבין מה זה אומר? איך זה ממקם אותנו? איזו זהירות אנחנו צריכים לנקוט בה? יצירת קשרים כאלו עם ההורים זה תהליך עומק שלוקח הרבה זמן". ■

