



## מעורבות הורים בתקופת הקורונה מנקודת מבטם

### של מנהלי בתי ספר

תהילה ברוכי וסימה אזולאי

#### תקציר

מטרת המחקר היא לבחון את מעורבות ההורים בתקופת הקורונה והשלכותיה מנקודת מבטם של מנהלי בתי ספר. המחקר נערך בגישה האיכותנית. נתוני המחקר נאספו באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים עם שנים עשר מנהלי בתי ספר יסודיים וחטיבות ביניים. התמקדות המחקר באוכלוסיית המנהלים נובעת ממאפייני התפקיד ומהיות המנהלים בעלי ראייה מערכתית רחבה, המאפשרת להם לבחון בצורה מעמיקה את השלכות משבר הקורונה על דפוסי הקשר שבין ההורים למורים. ממצאי המחקר מלמדים כי לתפיסתם של המנהלים חלו שינויים משמעותיים בדפוסי מעורבות ההורים בעקבות משבר הקורונה. שינויים אלו הם תוצר של ערבוב בין הזירה הביתית לזירה הבית ספרית. מסקנות המחקר מלמדות כי לתפיסת המנהלים סוג המעורבות שנוצר איננו בהכרח יעיל ומקדם. כתוצאה מכך, המחקר מראה כי מנהלי בתי הספר נקטו אסטרטגיה של שקיפות ופתיחות תוך התחשבות בקשיים והצרכים שעלו בקרב ההורים. השלכות המחקר נוגעות לצורך לבחון את אופני הלמידה בשעת משבר, באופן שירתום את ההורים למעורבות חיובית ומקדמת.

#### ד"ר תהילה ברוכי,

המכללה האקדמית חמדת ומכללת הרצוג, התוכנית לניהול וארגון מערכות חינוך. דוא"ל: tehilabaruchy@gmail.com

#### סימה אזולאי,

מכללת הרצוג, התוכנית לניהול וארגון מערכות חינוך. דוא"ל: simauzana@walla.co.il

**לציטוט (מדעי החברה) –**  
ברוכי, ת' ואזולאי, ס' (תשפ"ג).  
מעורבות הורים בתקופת  
הקורונה מנקודת מבטם של  
מנהלי בתי ספר. חמדעת, טז.

#### מילות מפתח:

קורונה; מעורבות הורים;  
מנהלי בתי ספר

מגפת הקורונה המתרחשת בשנים האחרונות מציבה לפתחה של האנושות כולה אתגרים רבים, אישיים וציבוריים. מטבעה של מגפה היא פוגעת בראש ובראשונה בבריאותם הפיזית של האזרחים ומשפיעה באופן ניכר על תפקודן של מערכות הבריאות. לצד זאת, השלכותיה של המגפה ניכרות בתחומים רבים ונוספים, כגון כלכלה, תעשייה, תיירות, תעבורה וחינוך. המאמר מתמקד בבחינת השלכותיה של מגפת הקורונה על מערכת החינוך, בפרט מההיבט של מעורבות הורים.

ההתמודדות עם המגפה כפתה מעבר למצב חירום בתחום החינוך. בתקופה זו חלו שינויים בהתנהלות המסגרות החינוכיות וסביבות הלמידה כתוצאה מסדרה של החלטות ממשלתיות שנועדו להתמודד עם המגפה, ובהן סגרים וריחוק חברתי. לאורך זמן, נכפה על המורים ועל התלמידים ללמוד בלמידה מרחוק, בעת שהן התלמידים והן המורים נמצאים במסגרת הבית והמשפחה. באופן זה נוצר עירוב בין הזירה הבית ספרית לזירה הביתית. מציאות זו הביאה במקרים רבים למצב שבו ההורים נאלצו לשמש באופן יום יומי ולמשך תקופות זמן ארוכות כמתווכי למידה, הן בפן הטכני והן בפן הפדגוגי. כל זאת מעבר לחוויית המשבר הכללית והשינוי המהותי בשגרת החיים של הורים ותלמידים. מערכת החינוך נדרשה להסתגל במהירות לשינוי כפוי ולתת מענה למצב שלא התנסתה בו בעבר (בלס, 2020).

מחקרים מלמדים כי לסגר ולמעבר ללמידה מרחוק ניכרות השפעות רבות על כלל השותפים למערכת החינוך – משרד החינוך, תלמידים, מורים, מנהלים והורים. הנזקים העיקריים לתלמידים מתבטאים בהעדר מסגרת יציבה המובילה לסיכוני אלימות מסוגים שונים, נשירה (Selbervik, 2020), קשיים לימודיים וחברתיים (בלס, 2020) ועוד. במקביל, גם הורי התלמידים חוו ועדיין חווים אתגרים רבים הקשורים לשינויים שנוצרו במערכת החינוך. לפתע נדרשו ההורים ללוות את ילדיהם לאורך כל שעות היום. הבית הפך למרחב הלמידה וההורים נדרשו לתת לילדיהם מענה נפשי, חברתי, רגשי, טכני ולימודי כתוצאה של הסגר הכללי שהוטל. במצב זה נכפתה על ההורים מעורבות שיא בחיי ילדיהם ובתהליכי הלמידה, אשר בעיתות שגרה מתרחשים בעיקר בבית הספר. ניתן לומר כי משבר הקורונה השפיע באופן חסר תקדים על הקשרים שבין הורים למערכת החינוך (משרד החינוך, 2020). מי שבעיקר ניהלו את הקשר עם ההורים היו מחנכים, מורים ומנהלי בתי הספר.

מנהלי בית הספר, בהיותם אלו שעומדים בראש המערכת החינוכית הבית ספרית, נדרשו לתת מענה מקיף להשפעות משבר הקורונה. הם עמדו בפני אתגרים רבים, הנחיות משתנות,

חוסר ודאות ודרישות רבות וסותרות. בין השאר נדרשו גם לנהל את מערכת היחסים עם ההורים בתקופה מורכבת זו. מעצם היותו של מנהל בית ספר ראש הארגון ומכוח היותו מגבש מדיניות ארגונית, מקבל החלטות ומוביל המסגרת החינוכית, הרי שהוא נתפס כדמות מכרעת המשפיעה על תהליכי מעורבות הורים (גבתון וזילברשטיין, 1989) הן בעיתות שגרה ובוודאי בעיתות חירום. מחקרים מראים כי למנהל בית הספר יש תפקיד חיוני בקביעת מידת המעורבות של ההורים והאפקטיביות שלה (גולדרינג, 2002). לאור זאת המאמר בוחן את השאלה באיזה אופן נתפסה מעורבות ההורים בתקופת הקורונה והשלכותיה בעיני מנהלי בתי ספר.

## רקע תאורטי

### מערכת החינוך בעידן הקורונה

תקופת הקורונה מאופיינת כמצב משברי וכעת חירום. במצבי חירום נוצר פוטנציאל רב יותר להיווצרות של מכשולים וקשיים במערכת החינוך, הן בשל המצב הכללי והן בשל הצורך של המערכת להסתגל לשינויים ולהתאים את עצמה אליהם (בלס, 2020). לחינוך מקום ותפקיד מרכזי בחיי היום-יום הרגילים, אולם במקרי חירום חשיבותו אף מתעצמת, משום שהוא מאפשר לאלו המשתתפים בתהליך החינוכי לגשר על הפערים שנוצרים ולהמשיך בצמיחה אישית וקולקטיבית-חברתית. עם זאת, נוצר צורך להגמיש את המערכת החינוכית והקיבעון הממסדי-טכני על מנת להתאים את החינוך למציאות המסובכת והמלחיצה שנוצרה (Creed & Morpeth, 2014). אחת הדרכים לאפשר קיום של חינוך במצבי חירום היא למידה מרחוק (Cornock, 2020), שנמצאה כתחליף יעיל יחסית המאפשר תמיכה קוגניטיבית, רגשית וחברתית לתלמידים הנמצאים במערכת החינוך, בעת המצב המשברי (Todorova & Bjorn-Andersen, 2011; Cahill, 2014).

מגפת הקורונה השפיעה על התנהלותן של מערכות החינוך באופן ניכר. ניתן לסווג את השינויים שהתרחשו במערכת החינוך כתוצאה מהמגפה לשלושה מוקדים מרכזיים. הראשון, שינויים פיזיים-ארגוניים ובהם: סגירת שערי בתי הספר ומעבר ללמידה מרחוק (Lawrence & Fakuade, 2021), ניסיון לתת מענה למכשור קצה אשר ישמש את התלמידים בעת תקופת הלמידה מרחוק והיערכות לוגיסטית מורכבת של למידה בקבוצות קטנות (קפסולות), צמצום מספר המורים המלמדים בכל כיתה ועוד (משרד החינוך, 2020).

השני, שינויים פדגוגיים-חינוכיים: התאמה של תוכני הלימודים והמתודולוגיות ללמידה מרחוק, הכשרת המורים בפרק זמן קצר ללמידה באמצעות סביבות למידה וירטואליות, כגון אפליקציית זום, התמקדות בתכנים הניתנים להעברה בלמידה מרחוק (שלם ולבנטל-אנדרסון, 2020). השלישי, שינויים רגשיים חברתיים: תחושת הבלבול, החרדה וחוסר האונים, הן של מורים והן של תלמידים, לנוכח המשבר וההנחיות המשתנות, הריחוק החברתי אשר הביא לניתוק בין המורים לתלמידים ובין התלמידים עצמם לחבריהם ותחושת חוסר הוודאות. כתוצר של שינויים אלו, אשר התרחשו במהירות רבה וללא הכנה מוקדמת, הושפע במידה ניכרת גם התחום של מעורבות הורים במערכות החינוכיות, שבו מתמקד מחקר זה.

### מעורבות הורים

בין הקשרים המרכזיים המתנהלים סביב המוסד החינוכי ישנם יחסי הגומלין שבין המורים וההורים. אומנם נכון כי המטרה של המורים וההורים משותפת (שכטמן ובושריאן, 2015), אולם ניתן לראות כי ההתייחסות המחקרית למעורבות הורים מעידה על תמונה מורכבת יותר ומלמדת שלא תמיד יחסים אלו מתנהלים באופן מיטבי (פישר ופרידמן, 2009). בין אם היחסים בין המורים להורים מתנהלים בצורה טובה ובין אם לאו, הרי שבכל מקרה, מעורבות הורים במסגרת החינוכית מתרחשת כתהליך מודע המבוסס על הבנה משותפת של צורכי התלמיד (טרגר, 2016). בדרך כלל זוהי מערכת יחסים מגוונת ומרובדת, והיא מתייחסת בעת ובעונה אחת להיבטים חינוכיים, פדגוגיים, רגשיים, חברתיים וסביבתיים (Henderson & Mapp, 2002). מעורבות הורים כוללת אחריות משותפת וחלוקה של הסמכות בין הצדדים (לבנדה, 2009). לעיתים ההורים הם אלו שקובעים את מאפייני הקשר, ולעיתים המורים מגדירים את הצרכים שלהם מההורים וההורים נענים לצרכים אלו (גור וזלמנסון-לוי, 2005).

מעורבות הורים היא שם כולל לתהליכים ופרקטיקות של תמיכה בלמידה בצירוף של ערוצי תקשורת עם גורמים שונים במערך הבית ספרי (Henderson, 2018). מודלים מגוונים מתארים את מערכת הקשרים שבין ההורים לבית הספר ומתמקדים בהיבטים שונים של המעורבות. פרידמן ופישר (2002) גיבשו מודל המבוסס על ההבחנה בין רמת האקטיביות לפסיביות של ההורים, תוך שימת דגש על עקרון ההזדהות ועקרון הערות של ההורים, ושילובים שונים של עקרונות אלו יוצרים סוגי מעורבות נבדלים. עקרון ההזדהות עוסק במידה שבה ההורים מזדהים עם בית הספר, תכניו, מטרותיו ואופן התנהלות בו, ועקרון

הערות – במידה שבה ההורים ערים לנעשה בבית הספר ולשינויים המתרחשים בו. פרידמן (2010) מציע מודל המסווג את הקשרים עם בית הספר על פי המרחק התודעתי והחברתי של ההורים ממנו.

קיימות תפיסות שונות בנוגע להשפעותיה של מעורבות הורים על התלמידים ועל מערכת החינוך בכללותה. ישנה הסכמה לפיה מעורבות הורים מאוזנת ומתונה היא בעלת השפעות חיוביות על מערכת החינוך, בפרט בגילים צעירים יותר. (Dearing, Krieder, Simpkins & Weiss, 2006) בין התוצאות החיוביות של מעורבות כזו ניתן למנות שיפור בהישגים, הפחתה של בעיות משמעת, קידום התנהגות פרו-חברתית וצמצום בבעיות התנהגות ובעיות נפשיות נוספות בקרב ילדים (Dickson, Huey, Laursen, Kiuru & Nurmi, 2018; Barger, Kim, Kuncel & Pomerantz, 2019). כמו כן, תרומה זו באה לידי ביטוי גם ברכישת מיומנויות אינטלקטואליות והעלאת הדימוי העצמי וההנעה. השפעות אלו באות לידי ביטוי בטווח הארוך ובטווח הקצר גם יחד (נוי, 2014; Alcena, 2014). ככלל, ישנה מעורבות הורים אשר מוערכת לרוב כאפקטיבית ומקדמת והיא מאופיינת בתיאום, פתיחות, יחסי אמון, שיתוף פעולה והדדיות (Bronfenbrenner, 1986).

עם זאת, ישנם גם היבטים הנתפסים כשליליים יותר בתחום מעורבות ההורים. בעוד מעורבות בבית, הכוללת למשל דגש על הכנת שיעורי בית, שיח עם המורה וקידום התלמיד באמצעות הכוונה והנחיה בהתאם לצורך, נתפסת כרצויה, הרי שמעורבות בזמן בית הספר נתפסת כפחות רצויה (פרידמן, 2010). כמו כן, מעורבות כלכלית נתפסת כרצויה וככזו שיכולה להוביל את המערכת הבית ספרית כולה לרווחה גדולה יותר, לעומת זאת מעורבות פוליטית, הקשורה למינויים בבתי הספר, נתפסת כמעורבות שלילית (פישר ופרידמן, 2009).

מרכיב נוסף המשמש נדבך במערכת הקשרים שבין ההורים למורים נוגע לתפיסות שלהם זה את זה. תפיסות אלו קשורות לעמדות של מורים והורים כלפי טיב הקשר ביניהם, מהותו וחשיבותו (כצנלסון, 2014). כאשר הורים רואים במורים שותפים לדרך, כתובת מקצועית ומשאב משמעותי, וכאשר המורים תופסים כך את ההורים – כמי שניתן לשותף עימו פעולה גם בנוגע לילד הפרטי וגם בנוגע להתנהלות המערכת כולה, אזי לרוב מערכת הקשרים תהיה חיובית, אפקטיבית ומקדמת. בעוד כאשר הורים מתייחסים למורים כאל ספקי שירות שנועדו לתת להם את מבוקשם בלבד, אזי לרוב יתקיימו יחסים שליליים המאופיינים בביקורת והתקפות הדדיות (כצנלסון, 2014).

דמות מפתח הקשורה ביחסי הורים ומורים ומשפיעה על טיבם ואופן התנהלותם היא מנהל בית הספר. המנהל, בהיותו העומד בראש הארגון ומכוח היותו מגבש מדיניות ארגונית, מקבל החלטות ומוביל המסגרת החינוכית, נתפס כדמות מכרעת המשפיעה על תהליכי מעורבות הורים (גבתון וזילברשטיין, 1989). השפעה זו תהפוך לחיובית כאשר המנהל והמורים מאמצים גישה חינוכית גמישה התומכת במעורבות ההורים (Erdener, 2016).

### שינויים בתחום מעורבות ההורים בעקבות משבר הקורונה

משבר הקורונה השפיע באופן חסר תקדים על מערכת קשרי הגומלין שבין ההורים למערכת החינוך (משרד החינוך, 2020). הנקודות המרכזיות שחלו בהן שינויים בנוגע למעורבות הורים נחו באופן שונה על ידי ההורים ועל ידי המורים. מצד ההורים, עיקר השוני נבע מהיפוך התפקידים והתבטא בכניסת ההורים לנעלי המורים, ובאופן רחב יותר – בכניסת המרחב הבית ספרי לתוך המרחב הביתי. הורים נדרשו לטפל בצדדים הלוגיסטיים של הלמידה (Benedetto & Ingrassia, 2020) כגון תפעול מחשב וסביבות הלמידה, דאגה לחיבור אינטרנט פעיל ואיכותי, וכאשר ישנם מספר ילדים במשפחה נוצר גם הצורך לדאוג לכל אחד מהם למכשור קצה ועוד. יתרה מכך, ההורים נדרשו גם לתת מענה לימודי-פדגוגי ולהפגין ידע ומיומנויות אשר יסייעו לילדיהם להמשיך בלמידה רציפה (Meoded) (Karabanov, Asaf, ziv & Aram, 2021). מעבר לאתגרים הללו, הקשורים במעבר של הלמידה למרחב הביתי, הורים רבים גם חוו קושי ביצירת איזון בין צורכי העבודה שלהם לבין הצרכים הלימודיים של הילדים. מחקרים הראו כי ככל שההורים חוו קונפליקט רב יותר וחשו מצוקה נפשית כתוצאה מהמצב, כך בהתאמה ילדיהם חוו קושי רב יותר בלמידה מרחוק (Schmidt et.al., 2021; Davies, 2020; Spinelli et.al., 2021).

גם מצד המורים נחוה קושי בשל השינויים שהתרחשו בקשר עם ההורים (משרד החינוך, 2021). המורים חשו שדלת הכיתה נפתחה בפני ההורים באופן לא מבוקר. הם היו נתונים לביקורת על תוכן השיעורים, אופן העברתם וכן ההקשרים הטכניים שלהם. התלות בשיתוף הפעולה של ההורים ליצירת למידה רציפה ואפקטיבית הקשתה גם היא על המורים ועל תחושותיהם.

תהליכים אלו נחו במידה רבה גם בקרב מנהלי בתי ספר, כמי שעומדים בראש המערכת. האתגרים הרבים שהגיעו לפתחם של מנהלי בתי ספר בתקופת הקורונה כללו גם את ניהול מערך הקשרים עם הקהילה וההורים והבטחתה של תקשורת פתוחה ואמינה (דעאס, קדח

ושכטר, 2021).

### תפקיד המנהל בתחום מעורבות ההורים

באופן כללי, תפקיד המנהל הוא "להנהיג חינוכית ופדגוגית את בית הספר כדי לשפר את חינוכם ולמידתם של התלמידים כולם" (אבני ראשה, 2018, עמ' 9). ארבעת התחומים המרכזיים שעליהם אמון מנהל בית הספר הם: עיצוב תמונת העתיד של בית הספר – חזון וניהול השינוי; הנהגת הצוות, ניהול והתפתחותו המקצועית; התמקדות ביחיד; ניהול הקשרים בין בית הספר לקהילה (אבני ראשה, 2018).

לניהול בית הספר ניתן לייחס שלוש מטרות עיקריות המעצבות את תפקיד המנהל. מטרות אלו שוות בחשיבותן אך שונות במהותן. ניתן להגדיר את תכליתן כניהול וארגון המערכת הארגונית. המטרות הן: הצבת יעדים לארגון, הפיכת העובד ליעיל ואפקטיבי וניהול המרקם האנושי בארגון החינוכי, באופן המשלב את ניהול הצוות ואת ניהול התלמידים והקהילה בעת ובעונה אחת. הלכה למעשה, מצופה מהמנהל לפעול לקידום שלוש מטרות אלו במקביל, תוך יצירת ממשק המאפשר לכלל המערכת להשיג את יעדיה החינוכיים, הלימודיים והחברתיים (אופטלקה, 2015).

תפקידו של מנהל בית ספר עמוס ומורכב, והוא כולל משימות רבות בעלות אופי מגוון. אחת הסיבות המרכזיות לכך היא שבתי ספר ומנהליהם פועלים במציאות משתנה, חסרת ודאות ויציבות (Fullan, 2001). ניהול בסביבה כזו משמעותו כי כל מרכיבי התפקיד דורשים עבודה מאומצת יותר (אופלטקה, 2015).

אחד התפקידים המרכזיים של המנהל, כפי שצוין, הוא ניהול הקשרים עם הקהילה וגורמי חוץ שונים, ובהם קהילת הורי בית הספר. גבתון וזילברשטיין (1989) סבורים כי עצם היותו של מנהל בית הספר ראש הארגון והיותו מקשר בין המוסד לבין גורמים מחוצה לו באופן כללי, הופכים אותו לדמות מפתח בתחום מעורבות ההורים. למנהל בית הספר יש תפקיד חיוני בקביעת מידת המעורבות של ההורים ובמידת האפקטיביות של מעורבותם (גודלרינג, 2002). מעורבות המנהל במאמצי השותפות חיונית ועליו לפעול כדי להרחיב אותה באופן עקבי ושוטף במטרה לקדם את הצלחת התלמידים ואת התפתחותם (Sheldon and Van-Voorhis, 2004). כמו כן, למנהל בית הספר תפקיד מהותי בייזום ובהובלה של תהליכים אשר יתרמו לביסוס קשר אפקטיבי בין ההורים למורים (Anastasiou & Papagianni, 2020; Keetanjaly, Abdul Kadir, Su Luan & Abdullah, 2019).

וינקלר (1997) מציינת כי אחד המרכיבים ליצירת שיתוף ומעורבות הורים קשור באופי מנהיגות המנהל. לפיה, שיתוף הורים אינו מתאפשר כאשר המנהיגות הבית ספרית היא סמכותית וריכוזית או לחלופין משוחררת מדי. כמו כן, היא מציינת את חשיבות ההסכמה בין קהילת ההורים והנהגת בית הספר. מכאן עולה כי תפקידו של מנהל בית הספר במערכת הקשרים שבין הורים למורים, תפיסותיו ועמדותיו כלפיה, הם גורם משמעותי וחיוני בביסוס שותפות מקדמת ומאוזנת.

לאור הרקע התאורטי שהובא לעיל, המאמר הנוכחי מתמקד בבחינת נקודת מבטם של מנהלי בתי ספר בנוגע למעורבות ההורים, מאפייניה והשלכותיה בתקופת הקורונה.

## מתודולוגיה

מחקר זה נערך בגישה האיכותנית הפרשנית (Glesne, 2016). הפרדיגמה האיכותנית מאפשרת לזהות מאפיינים משמעותיים והוליסטיים של תופעות חברתיות מורכבות. היא מתמקדת בפרשנות שמעניק הנחקר עצמו לתופעה או לתהליכים אשר הוא שותף להם ונעזרת בפרקטיקות פרשניות, אשר מטרתן להביא להבנה טובה יותר של הנושא הנחקר (צבר בן-יהושע, 2016). גישה זו מתאימה במיוחד לבחינת שאלות מחקריות בעלות ממד איכותני, המתייחסות למכלול הגורמים, התהליכים והאינטראקציות בהקשר חברתי, פוליטי ותרבותי מסוים (Denzin & Lincoln, 2011). לפיכך, גישה זו מתאימה לעניין המחקרי הנוכחי, המבקש לבחון את נקודת מבטם של מנהלי בתי ספר בנוגע למעורבות הורים והשלכותיה בתקופת משבר הקורונה.

בחינת שאלת המחקר מתמקדת בפרשנות הסובייקטיבית של מנהלי בתי ספר. התמקדות המחקר באוכלוסיית המנהלים נובעת ממאפייני התפקיד והיותם של המנהלים בעלי ראייה מערכתית רחבה, המאפשרת להם לבחון בצורה מעמיקה את השלכות משבר הקורונה על דפוסי מעורבות ההורים. לרוב, מנהלי בתי ספר מאופיינים בנקודת מבט היררכית וכלל מערכתית. בהיותם העומדים בראש המערכת הם יכולים לספק תובנות משמעותיות וראייה רחבה ומקיפה על הקשר שבין ההורים למורים בתקופת הקורונה. מעצם תפקידם הניהולי מתאפשר להם לראות את הנעשה בתחום מעורבות ההורים יותר "מלמעלה", כך הם יכולים לספק הבנה מעמיקה יותר על שהתרחש.



נוסף לכך, מנהלי בתי ספר הם האמונים על קשרי בית הספר עם גורמי חוץ, ובהם הורי התלמידים (אבני ראשה, 2018). מכיוון שבדרך כלל מעורבות הורים היא משמעותית יותר בגילים הצעירים (Eccles & Harold, 1996), המחקר התמקד במנהלים של בתי ספר יסודיים וחיובות ביניים.

כלי המחקר שנעשה בו שימוש הוא ראיונות עומק חצי מובנים. זהו כלי מרכזי בגישה הפרשנית, השמה דגש על הבנת הפרשנות הסובייקטיבית של הנחקר את המציאות ואת ההיבטים הקשורים לנושא המחקר. הכלי מתאים לבחינת סוגיות מחקריות ספציפיות כאשר במסגרתן החוקר מעוניין לקבל תמונת מצב כפי שעולה מהניסיון בשטח ומהדוגמאות שמביאים המרואיינים (יוסיפון, 2016). לפיכך, כלי זה מתאים למחקר הנוכחי, השם דגש על הבנת תפיסתם של מנהלי בתי ספר את השינויים שהתרחשו בקשרים שבין ההורים למורים בתקופת משבר הקורונה. הריאיון התמקד בשאלות על ידע, ערכים ועמדות, ניסיון והתנהגות ותחושות ורגשות (Patton, 1990). הריאיון כלל שאלות כגון מה היו מאפייני הקשר בין ההורים למורים בתקופת הקורונה? במה הם היו שונים מהשגרה? מה היו האתגרים בקשר שבין ההורים למורים ומה היו ההזדמנויות? כיצד פעלת לאור השינוי בקשרים שבין ההורים למורים?

במסגרת המחקר נערכו 12 ראיונות עומק חצי מובנים עם מנהלי בתי ספר יסודיים ומנהלי חטיבות ביניים. טווח הוותק של המשתתפים נע בין שלוש שנים ל-40 שנה. כולם בעלי השכלה אקדמית. שמונה נשים וארבעה גברים. המשתתפים מתגוררים באזורים שונים בארץ – ירושלים, דרום ומרכז. טווח הגילים שלהם נע בין 35 ל-65. המשתתפים אותרו באמצעות פנייה שהפיצו החוקרות למנהלי בתי ספר באמצעות רשתות חברתיות ומכרים ממערכת החינוך. איסוף הנתונים נערך בשני שלבים. שמונה ראיונות התבצעו בשנת 2021, וארבעה ראיונות התבצעו בסוף שנת 2022 ותחילת 2023. על מנת לשמור על אתיקה מחקרית הביעו הנחקרים הסכמה מדעת להשתתפות במחקר. פרטיהם מוצגים כאן באופן כללי, שמותיהם ופרטים נוספים מתועדים באופן מלא אצל עורכות המחקר. כל ריאיון הוקלט ותומלל כדי לאפשר ניתוח מעמיק של הנתונים. הניתוח בוצע בשיטה התמטית, התרה אחר התמות המרכזיות העולות מדברי המרואיינים והקשר ביניהן.

## ממצאים

ממצאי המחקר מלמדים כי לתפיסתם של המנהלים חלו שינויים ניכרים במערכת הקשרים שבין ההורים למורים בעקבות משבר הקורונה. שינויים אלו הם בעיקרם תוצר של עירוב בין הזירה הביתית לזירה הבית ספרית. השינויים נמצאו בשלוש קטגוריות מרכזיות: סוג הקשר בין ההורים למורים ותדירותו, רגשות של הורים ומורים כלפי מעורבות ההורים וערוצי התמודדות עם השינוי במעורבות הורים.

### סוג הקשר בין הורים ומורים ותדירותו בתקופת משבר הקורונה

המחקר מעלה כי לתפיסתם של המנהלים חלק ניכר מדפוסי מעורבות ההורים קיבלו תפנית בעקבות מגפת הקורונה. אם בעיתות שגרה ההורים מעורבים הן בדרכים מגוונות והן בהיבטים מגוונים, כגון התחום הלימודי-פדגוגי של ילדיהם והתחום החברתי והמשמעותי, הרי שבתקופה זו הקשר של ההורים עם המורים התמקד בעיקר בהיבטים טכניים והתרחש בעיקר בערוצים דיגיטליים. ככל שהלמידה מרחוק התמשכה והפכה לאופן העיקרי של הלמידה, ההורים תקשרו עם המורים בעיקר סביב סוגיות טכניות, כגון הפעלת סביבות הלמידה, הנחיות לחזרה לבית הספר, עדכוני מטלות ועוד. נורית מספרת על כך: "היה חשוב שההורים ישתפו פעולה... יתווך ייפתח מחשב... כמה אנרגיה הושקעה בלייצר פלטפורמה ולפתוח... בעיקר התקשורת הייתה מול ההורים, מיילים, זום, וואטסאפ, שיחות טלפון". כתוצאה ממיקוד מעורבות ההורים בהיבטים הטכניים של הלמידה, המחקר מעלה כי בראייתם של המנהלים השיח המשמעותי החינוכי, החברתי והפדגוגי נותר בשוליים. נושאים אלו העסיקו פחות את ההורים במגע עם המורים ובית הספר. הם היו עסוקים בלספק את התנאים הטכניים הבסיסיים שיאפשרו לילדיהם למידה, כמו שאומרת נורית: "ההורים היו צריכים גם לעבוד מול מחשב וגם לעזור לילדים עם מחשב". לפיכך, לתפיסתם של המנהלים, העיסוק בסוגיות פדגוגיות של הבנת החומר הנלמד, השתתפות בשיעורים, הישגים ועוד נדחקו הצידה. כמו כן, גם הצדדים החברתיים לא קיבלו משקל מספק בתקשורת של ההורים עם המורים, הן כתוצאה של הלמידה מרחוק שמאפשרת אינטראקציה חברתית וירטואלית בלבד והן כתוצאה מהצורך לעסוק בסוגיות שנראו כדחופות יותר.

ממצאי המחקר מלמדים כי לתפיסתם של המנהלים, בעקבות השינוי בתוכני הקשר ובסוגו, עלתה גם התדירות שלו. ההורים נדרשו לתת מענה יום-יומי ללמידה שנעשתה בבית, ולפיכך

הקשר נעשה אינטנסיבי ורציף. בת שבע מציינת: "הורים היו צריכים להיות מעורבים הרבה יותר..." וגם אדווה: "כל ההורים נדרשו להיות מעורבים יותר. לעזור וללוות את ילדיהם..." וחגית: "מעורבות ההורים הייתה בעלייה... התבטאה בנוכחותם בבית, בזמן שהשיעורים התקיימו, באופן יום-יומי". בהקשר זה ולאור העלייה בתדירות הקשר עם ההורים, ממצאי המחקר מלמדים כי המנהלים הבינו שנוצר קושי בהצבת גבולות הדדיים ובהבנה מתי נכון ורצוי שההורים יתערבו ומתי לא. לעיתים המסגרת החינוכית נדרשה להציב גבולות להורים, אף שמעורבותם הייתה נדרשת ונצרכת. לתפיסתם של המנהלים, מאפיינים חדשים אלו של מעורבות הורים בתקופת הקורונה הולידו רגשות שונים הן בקרב המורים והן בקרב ההורים.

### רגשות של הורים ומורים כלפי מעורבות ההורים

המחקר מעלה כי לתפיסתם של המנהלים שינויים בסוג הקשר, תדירותו ותכניו הובילו לפיתוח של רגשות שונים כלפי מעורבות ההורים, הן מצד המורים והן מצד ההורים. רגשות אלו התפתחו גם על רקע אווירת המשבר הכללית שאפיינה את ימי המגפה.

לדברי המנהלים, המורים חוו תחושות כפולות כתוצאה מהידוק המעורבות ההורית. המנהלים מזהים כי התפתחו הן רגשות חיוביים והן רגשות שליליים בקרב צוותי ההוראה כלפי השינוי במעורבות ההורים, כתוצאה ממשבר הקורונה ומהמעבר ללמידה מרחוק. המחקר מעלה כי מנהלים סוברים שמורים חוו רגשות חיוביים כתוצאה משני תהליכים מרכזיים: הראשון, הערכה רבה יותר של ההורים כלפי המורים בעקבות החשיפה לעבודה היומיומת שלהם, והשני, שחרור של המורים מעיסוק בסוגיות מאתגרות, כגון בעיות משמעת, בעיות חברתיות, הפעלתן של סביבות הלמידה והעברתן לאחריות ההורים כנגזרת של מציאות הלמידה מרחוק.

בנוגע לתהליך הראשון, אתי מספרת:

ההורים נתנו לנו המון הערכה ותמיכה בבית הספר – לפני ואחרי הקורונה. מה שכן הקורונה פיתחה יחסים של יותר הערכה וכבוד מההורים כלפי הצוות משום שההורים היו חשופים יום-יום לנתינה הרבה ומגוון דרכי ההוראה של הצוות... ניתן לראות שתקופת הקורונה אומנם חשפה את המורים בפני ההורים והמשפחה אך גם גרמה להורים לראות יום יום את השקעת צוות המורים עבור הילדים.

חגית מחדדת את הנקודה: "תקופת הקורונה גרמה לקירוב בין ההורים למורים, היא יצרה שיתופי פעולה ובעיקר הביאה להערכת עבודת המורה, משום שבתקופת הקורונה ההורים הרגישו מהו תפקיד המורה, מתוך חוויה אישית בבית...". הרגשות החיוביים נבעו מתחושת הערכה שקיבלו ההורים מהמורים, מהתמיכה שקיבלו ומההכרה הרבה בעבודתם המאומצת בעת החירום.

בנוגע לתהליך השני הדברים מורכבים יותר. לדברי המנהלים מצד אחד התחושה של חלוקת האחריות עם ההורים הובילה לרגשות חיוביים, אך מצד שני, דברים אלו התבררו מאוחר יותר כבעלי משמעות שלילית עבור התלמידים עצמם. שבתאי מציין: "מצד המורים הלמידה מרחוק זה היה נפלא כי לא היו בעיות משמעות והמשמעות עברה להורים... אבל מצד התלמידים היה להם מאוד קשה לעקוב, להקשיב, ועכשיו אנחנו רואים את הקשיים הרבים של התלמידים שהם לא הבינו את החומר נשאר מאחור". גם בת שבע אמרה: "תקופת הקורונה אילצה את ההורים להיות יותר פעילים, האחריות מהמורים עברה להורים...". כלומר לעיתים מעורבות ההורים יצרה במערכת הבית ספרית תחושת הקלה של חלוקה באחריות ובנטל הלמידה. עם זאת, דווקא מציאות זו הובילה לעיתים לתחושות קשות אצל המורים, תחושות של מעורבות יתר, מצב של פתיחת דלתות הכיתה בפני ההורים ללא הסכמתם וחשיפה שלהם לביקורת מתמדת. יאיר אומר: "המורים היו צריכים ללמוד 'לעבור מסך' בכל המובנים". בדבריו יאיר מסביר כי המורים הרגישו חשופים כאשר השיעור היה פתוח בפני יושבי הבית. הוא מצביע על כך שישנם מורים שלקחו זאת בהומור ובקלילות וישנם מורים שהרגישו מאוימים ממצב זה. זהו אחד ההיבטים שבהם המנהלים מזהים בקרב חלק מהמורים רגשות שליליים כלפי מעורבות ההורים.

הרגשות השליליים של המורים כלפי מעורבות ההורים התבטאו בהיבטים נוספים. כאשר ההורים החליטו שאינם מסוגלים לעמוד בעומס והם מוותרים על הלמידה מרחוק, המצב גרר תסכול רב אצל המורים. שבתאי מסביר: "היו גם מקרים הפוכים בהם להורים היה קשה והם החליטו שהילדים לא יהיו שותפים בלמידה מרחוק... מקרים שבהם ההורים הסירו אחריות מהתקדמות הילד". מצבים כאלו הקשו על המורים רגשית, הן מתוך האחריות שהם חשו כלפי התקדמותם של התלמידים והרצון לשמירה על שגרה מינימלית של למידה גם בעיתות חירום, והן מצד ההבנה שתלמידים כאלו צוברים פערים שבעתיד יהיה לא פשוט לתת להם מענה. שבתאי מחדד זאת: "שהורה מגבה את הילדים לא להשתתף ולהיות לא פעיל... ולכן למורים אין מה לעשות במצב כזה משום שאין להם כמעט

אמצעים לצור קשר פעיל עם התלמידים". גם מיכל מסבירה את העניין: "לאבד תלמידים חלשים, או תלמידים אפילו חזקים שהקורונה לא... שתקופת הלמידה הזאת לא התאימה להם ופתאום את רואה איך הם נסוגים בזום ולא נכנסים... ולאט-לאט מאבדים את הקשר איתם ולפעמים גם לא יכולים ללכת לראות אותם פיזית". התחושה הקשה שנוצרה אצל המורים נעוצה בעיקר במקרים שבהם ההורים "ויתרו" ואין להם כתובת לפנייה ולניסיון לעזור לתלמיד. מרבית הקשר עם התלמידים לא התרחש באופן ישיר כמו בשגרה וההורים שימשו כמתווכים. לפיכך, כאשר ההורים החליטו מסיבות שונות שאין להם יכולת למלא את תפקיד המתווך, המורים נותרו חסרי אונים. בהקשר זה נורית אומרת: "...ולנו לא היה מה לעשות... אני מנסה לחשוב מה עבר על ההורים ובאמת זה היה ממש קשה...". ממצאי המחקר מלמדים כי כנגזרת מכך התפתחה תלות של ממש בין מצבו הלימודי של הילד לבין מידת המעורבות של הוריו, ובמקרים שבהם ההורים בחרו שלא לשתף פעולה, התלמידים יכלו לאבד לחלוטין את הרצף הלימודי. התלות הזו נתפסה כשלילית אצל צוותי ההוראה ועוררה תחושות של תסכול וחוסר אונים, כפי שהסבירו המרואיינים.

נוסף לכך, כפי שצוין ממצאי המחקר מלמדים כי המנהלים הבינו שנוצר קושי בהצבת גבולות הדדיים. בהיבט זה, הידוק המעורבות ועלייה בתדירות הקשר עם ההורים הובילו לעיתים לתחושות שליליות בקרב צוותי ההוראה, כפי שהסבירה אדווה: "...שאין גבולות מול ההורים, הקורונה אפשרה להורים להתקשר בכל שעות היום, לשלוח הודעות בשעות מאוחרות לא היה גבול והמורים וצוות ההנהלה עבדו סביב השעון, לא הייתה מנוחה וזה יצר תסכולים לצוות ולהנהלה כי לא היה ניתן למנוע את זה..".

גם מיכל אמרה:

הרבה דברים למדנו מהם, ונענינו לבקשות שלהם ודברים מסוימים אמרנו להם חברה עד לפה, זה מה שאנחנו נותנים וזה מה שאנחנו מחלטים. זה קו מאוד דק בין התערבות למעורבות הקו הוא מאוד מאוד... צריך לדעת ללכת מה שנקרא... ללכת על הקו הזה.

ממצאי המחקר מלמדים כי לראייתם של המנהלים, גם ההורים חוו תחושות שונות לנוכח הידוק המעורבות שלהם בתהליכי הלמידה ובקשר עם מערכת החינוך. המנהלים מזהים שהורים רבים פיתחו רגשות שליליים כלפי מעורבותם. לדברי המנהלים, עיקר הקושי נבע מכך שההורים הרגישו כי עליהם למלא מספר תפקידים במקביל ולהיות בה בעת הורים,

מורים ותומכים טכניים ורגשיים. עומס תפקודי זה הקשה על ההורים והעלה רגשות של תסכול, כעס וחוסר אונים. נורית מציינת: "היה תסכול של ההורים... שההורים היו צריכים גם לעבוד מול מחשב וגם לעזור לילדים עם מחשב ולעיתים זה מתנגש בזמנים וזה יצר תסכול נורא... גם אצל ההורים וגם אצל התלמידים". ליאת הוסיפה: "התחושה הייתה שרוב ההורים היו חסרי אונים מול הילדים. הם התקשו לעשות כל כך הרבה תפקידים יחד גם מורה, הורה... ובצדק המציאות הייתה מורכבת". לעיתים הופנו רגשות אלו כלפי המסגרת החינוכית, דבר שהצריך את המנהלים ליצור ערוצים להתמודדות עם דפוסי מעורבות החדשים.

### ערוצי התמודדות עם דפוסי מעורבות ההורים במשבר הקורונה

ממצאי המחקר מלמדים כי המנהלים לא נותרו אדישים לשינויים שהתרחשו בדפוסי מעורבות ההורים ולרגשות שחוו מורים והורים בעקבותיהם. המנהלים אשר חשו בשינויים בדפוסי מעורבות ההורים, תוך כדי התהוותם, גיבשו ערוצים להתמודדות נכונה עימם מהזווית הטכנית והארגונית. ממצאי המחקר מעלים כי הם נקטו פרקטיקות אשר מטרתן הייתה לתת מענה לדפוסי המעורבות החדשים. פרקטיקות אלו התבססו על עקרונות של יצירת פתיחות, שיתוף ביעדים ובמטרות, גילויי יצירתיות והצבת גבולות.

מבחינה טכנית, המחקר מעלה כי המענה הטכני שנתנו המנהלים לדפוסי המעורבות החדשים כלל בעיקר העברה של ערוצי התקשרות עם ההורים לאמצעים דיגיטליים – ביצוע סקרים, שליחת דוא"ל ועדכון שוטף בקבוצות וואטסאפ. נורית שיתפה: "העברנו פעמיים סקר להורים שזה ממש ממש עזר, שאלנו את ההורים איזה דרך התקשרות נוחה להם? וואטסאפ, מייל, ועוד... כמה הילד זקוק לתיווך שלך? וכמה הילד יכול להיות עצמאי?". כמו כן, המנהלים ניסו להציב גבולות ברורים למעורבות ההורים על ידי יידוע ההורים מתי ובאלו דרכים ניתן לתקשר עם הצוות החינוכי. גם מתן מענה טכני ממשי להורים כיצד לתפעל סביבות למידה וירטואליות ומתן הנחיות ברורות לכלים המגוונים שנעשה בהם שימוש התבררו כערוצי התמודדות אפקטיביים למדי אשר הפחיתו את הלחץ והרגשות השליליים של ההורים, לפי ממצאי המחקר.

מבחינה ארגונית, המחקר מעלה כי ערוץ ההתמודדות הארגוני כלל בעיקר מתן תמיכה לאנשי הצוות הן בכלל והן בהקשר של תקשורת עם הורים בפרט. התמיכה כללית שמנהלים גורסים שהמורים צריכים לקבל בעיתות משבר, ובעת הקורונה בפרט, נוגעת לתמיכה

אישית ומקצועית, כפי שמיכל מסבירה:

ברגע שהמורה עובד בתוך הבית, הוא עובד עשרים וארבע שבע. הבית והעבודה מתערבבים אחד בשני. לתת את הזמן להיוועצות ללמידה רגשית, לצוות להתקשר... למנות מורה שיחנך מורה אחר ישאל מה שלומו, אנשי ההנהלה צריכים לעשות ביניהם סבב ולדבר עם המורים כל פעם פרק זמן מסוים לראות מה שלומם? ואיך הם מרגישים? ומה קורה... לגלות רגישות ויחד עם זאת גם להשתדל לגלות את האיפוק המקצועי.

ממצאי המחקר מלמדים כי התמיכה במורים ספציפית בנוגע לדפוסי מעורבות ההורים החדשים מתבטאת בעיקר בלמידת עמיתים בלתי פורמלית, בהתייעצות של חברי הצוות זה עם זה, במתן תובנות וסיוע כיצד נכון להתמודד עם הורים מסוגים שונים וכיצד לנהל תקשורת זו באופן מיטבי.

נוסף לכך, מבחינה ארגונית, המנהלים יצרו פלטפורמות מגוונות לשיתוף מידע באופן שייצור אמון, שקיפות ופתיחות מול ההורים. שבתאי מתאר זאת: "שיתוף, פתיחות, שיחות מפגשי זום להקשיב ולשמוע את ההורים. לתת מענה לצורכים וגם לדעת לשמוע ולהקשיב לצוות ההוראה ההנהלה...". אדווה ציינה גם כן: "חשוב שמנהל בכלל ומנהל מתחיל בפרט יחשוב מחוץ לקופסה, יביע גמישות, יאפשר יצירתיות, יגייס את ההורים לשיתוף פעולה כשהמטרה המשותפת היא הצלחת ילדיהם...". מיכל הוסיפה: "ולעיתים באמת הדיון הוא באמת פתוח, אני חושבת ששקיפות ומעורבות הורים זה דבר מאוד מאוד חשוב...". ארז גם חידד את החשיבות של מתן מידע שוטף באופן ישיר ופתוח: "התקשורת הפיגה חששות ונתנה את התחושה שכולנו יחד ואנחנו מעבירים את מה שאנחנו כן יודעים". אתי מסכמת בדבריה את הנקודה: "ליצור יחסי קרבה ואמון, לקיים ישיבות אחת לחודש, לשתף את ההורים בכל מהלך ושינוי, בצורה שקופה, לאפשר להם להיות שותפים מלאים וחלק מההחלטות שמתקבלות, גם בזמני משבר וגם בשגרה".

## דין מסקנות

מחקר זה בחן את נקודת מבטם של מנהלי בתי הספר בנוגע למערכת הקשרים שבין ההורים למורים במערכת החינוכית בעת משבר הקורונה. ממצאי המחקר מלמדים כי לתפיסת המנהלים ניכרה השפעה רבה של משבר הקורונה על דפוסי מעורבות ההורים וכי סוג המעורבות שנוצר איננו בהכרח יעיל ומקדם (פרידמן ופישר, 2009). כלל משתתפי המחקר הסכימו כי חל שינוי בדפוסי המעורבות, אשר התבטא בעיקר בהתרחבות של המעורבות (משרד החינוך, 2021; בלס; Ribeiro, Cunha & Silva, 2021; מצד אחד, והתמקדותה בהיבטים טכניים ופחות חינוכיים, מצד שני. דפוסי מעורבות אלו התגבשו כתוצאה מהמעבר ללמידה מרחוק, אשר בעקבותיה מרכז הכובד העיקרי של תהליכי הלמידה מתרחש פיזית ומהותית במרחב הביתי והמשפחתי. המעבר ללמידה בבית הצריך עיסוק נרחב בצדדים הטכניים של הלמידה. העירוב שנוצר בין הזירה הביתית לזירה הבית ספרית יצר מורכבות אצל ההורים והטיל עליהם לפתע אחריות רבה ללמידה של ילדיהם, כנגזרת מהמעבר הכפוי ללמידה מרחוק והמשבר הבריאותי שהתחולל (משרד החינוך, 2021; בלס, 2020). יתר על כן, לעיתים נוצרה תלות של ממש במצב הלימודי של תלמידים כפונקציה של מידת המעורבות של הוריהם. התלות שהתפתחה הובילה לעיתים לטשטוש הגבולות הרצויים במעורבות ההורים ויצרה חסמים ביכולת של המורים להניע את התלמידים. מצב כזה עשוי להוביל ללחץ ושחיקה אצל המורים ולהקשות על ההליך הלימודי כולו (גור וזלמנסון-לוי, 2005), וביתר שאת בשעת משבר עולמי שמתחולל.

כנגזרת מכך, המסקנות העולות מממצאי המחקר מצביעות על הקשר ההדוק שבין מעורבות הורים למושגים של שיתוף פעולה מצד אחד ותלות מצד שני. כלומר אם הספרות מלמדת על איזון עדין בין מעורבות והתערבות (פישר ופרידמן, 2009), שבו מצד אחד התרומה ההורית יכולה להיות נרחבת וחשובה עבור התלמידים, ומצד שני היא גם יכולה להוביל לשחיקה ולאישביעות רצון של מורים, הרי שהמחקר מלמד כי מנקודת המבט של המנהלים חשובה האוטונומיה הניהולית והחינוכית של המורים. כאשר המורים הופכים להיות תלויים בהורים לשם הצלחתם, כפי שהתרחש בתקופת הקורונה עם המעבר ללמידה מרחוק, הקושי גדל. מורים ומנהלים מעריכים אוטונומיה מקצועית המאפשרת להם מידה גבוהה של שליטה בנעשה במערכת החינוכית (אופטלקה, 2015). התנאים שנוצרו, שבהם האוטונומיה הצטמצמה והתהליך הלימודי כולו התרחש בתנאי לחץ ואיזודאות, הובילו לפיתוח של רגשות מורכבים ותסכול בקרב כלל המעורבים – ההורים, המורים והתלמידים



גם יחד. המחקר מלמד כי התהליך התרחש לרוב באופן הזה – העומס התפקודי שנוצר בקרב ההורים הוביל לרגשות שליליים, אלה הופנו לעיתים כלפי המסגרת החינוכית, ותהליך זה יצר רגשות שליליים ותסכול בקרב המורים.

עם זאת, המורים חוו תהליכים רגשיים כפולים. מצד אחד, התפתחו רגשות חיוביים כתוצאה מהשותפות והמעורבות הרבה יותר של ההורים בלמידה. התרחבות זו הביאה לצמצום ההתמודדות עם בעיות משמעת ולחלוקת הנטל החינוכי והלימודי במידה ניכרת עם ההורים. מנגד, תחושת פתיחת דלתות הכיתה באופן לא מבוקר בפני ההורים והמשפחה, הפניות הרבות שקיבלו מהורים ללא גבולות של זמן ומרחב, יצרו תחושות שליליות והעמיסו על המורים (בלס, 2020) בתקופה מאתגרת ומשברית גם כן. המסקנה העולה מממצאים אלו היא כי בתקופת משבר ובעת חירום יצירת מרחב רגשי תומך עבור המורים ועבור התלמידים והוריהם היא קריטית לצליחת המשבר בצורה טובה המאפשרת שמירה על למידה רציפה ככל שניתן ועל אווירה של אמפתיה ותמיכה (Schimidit, at.at., 2021).

ואכן, כתוצאה מכך, המחקר מלמד כי מנהלי בתי הספר נקטו אסטרטגיה של שקיפות ופתיחות תוך התחשבות בקשיים והצרכים שעלו בקרב ההורים. המנהלים נתנו מענה לקשיים הרגשיים שפקדו הן את המורים והן את ההורים באמצעות ערוצי תקשורת מגוונים ופתוחים, מתן מידע שוטף ובהיר עד כמה שהיה ניתן, תוך שמירה על שקיפות המאפשרת את ביסוס האמון מול קהילת ההורים (דעאס, קדח ושכטר, 2021). המשבר לימד את העומדים בראש המערכת הבית ספרית כי יש לשמור על גמישות ולהתאים את ניהול המערכת בכללותה ואת ניהול תחום מעורבות ההורים בפרט למציאות החדשה שנוצרה באופן בלתי צפוי וכפוי (Creed & Morpeth, 2014). אומנם, ניהול בסביבה כזו משמעותו עבודה מאומצת יותר (אופלטקה, 2015), אך המחקר מלמד כי למרות העומס הרב, מרבית המנהלים פעלו ככל שיכלו על מנת לתת מענה מיטבי להשפעות המשבר הן ברמה הבית ספרית והן ברמה הקהילתית.

ניתן להסיק מכך כי תקופת משבר עשויה לשמש לעיתים דווקא הזדמנות ביחסי הורים – בית הספר, והיא טומנת בחובה אפשרות לחיזוק ההיבטים החיוביים של מעורבות זו (נוי, 2014). כתוצאה מהידוק המעורבות בזמן המשבר נפתחת האפשרות לשמור על מעורבות הדוקה יותר גם בעיתות שגרה, תוך ניצול ההזדמנות למנף ולהעצים את ההיבטים החיוביים של מעורבות ההורים בבית הספר, כך שימשכו הלאה. אם הגישות התאורטיות בנוגע למעורבות הורים רצויה יוצרות הבחנה בין תחומים שבהם נכון לערב את ההורים

ותחומים שצריכים להישאר ברשות המורים (גור וזלמנסון-לוי, 2005), הרי שהמחקר מלמד כי תקופת הקורונה הגדירה את היחסים הללו מחדש והובילה למעורבות הורים נרחבת יותר שלא בהכרח אפיינה את המעורבות ההורית קודם לכן. ההתמקדות בעניינים טכניים יכולה להוות גם היא הזדמנות. אם המערכת החינוכית תיתן מענה מיטבי של הדרכות, מכשור קצה והסברים מפורטים וברורים בסוגיות טכניות, הרי שניתן יהיה לפנות את ההורים מהתמקדות דווקא בצדדים אלו ולמנף את המעורבות הרבה יותר להיבטים משמעותיים יותר של התהליך החינוכי – חברתיים, לימודיים והתנהגותיים.

אם בזמן המשבר המענה של המערכת החינוכית למעורבות הרבה יותר של ההורים מבוסס על הדדיות, תחושה שאנחנו ביחד בהתמודדות, שההורים ובית הספר "באותה הסירה" ושיש לשמור על ערוצי שיתוף פעולה פורה למען הילדים (שכטמן ובושריאן, 2015), הרי שמרכיבים אלו יכולים להיות משמעותיים עד מאוד גם בעיתות שגרה, לאחר חלוף המשבר. עצם התרחשות של המשבר יכולה לסייע בביסוס ערוצי מעורבות הורים חיוביים, המבוססים על אמון ושיתוף פעולה.

## סיכום

מטרת המחקר הייתה לבחון את נקודת מבטם של מנהלי בתי ספר בנוגע להשפעותיה של מגפת הקורונה, על מאפייני מעורבות ההורים במסגרת החינוכית. ממצאי המחקר מלמדים כי לתפיסתם של המנהלים חלו שינויים משמעותיים בדפוסי מעורבות ההורים בעקבות משבר הקורונה. שינויים אלו הם תוצר של עירוב בין הזירה הביתית לזירה הבית ספרית. מסקנות המחקר מלמדות כי דווקא בעיתות משבר, כאשר חלים שינויים בדפוסי מעורבות ההורים, מתרחשת הזדמנות ממשית לביסוס ופיתוח של יחסי הורים ובית הספר המשותפים על שיתוף פעולה ואמון. למנהלים, בהיותם אלו שעומדים בראש המערכת הבית ספרית, יש האפשרות והיכולת לנקוט אסטרטגיה של שקיפות ופתיחות, תוך התחשבות בקשיים ובצרכים שעולים בקרב ההורים. גיבוש ערוצי שיתוף פעולה כאלו בזמן המשבר יכול להיות תחילתו של תהליך שיימשך גם בשגרה. לפיכך, ניתן לראות במשבר הזדמנות לצמיחה ושגשוג של יחסי הורים ובית הספר.

## רשימה ביבליוגרפית

- אבני ראשה (2018). תפיסת תפקידו של מנהל בית הספר במדינת ישראל. דוח ועדה מקצועית לגיבוש המלצות למדיניות משרד החינוך, אבני ראשה.
- אופלטקה, יי (2015). יסודות מנהל החינוך : מנהיגות וניהול בארגון החינוכי. פרדס.
- בלס, ני (2020). סיכויים וסיכונים במערכת החינוך בעקבות משבר הקורונה – מבט על. מרכז טאוב לחקר המדיניות החברתית בישראל.
- גבתון, ד' וזילברשטיין, מ' (1989). מעורבות הורים בתכנון לימודים בבית-ספר : חקר מקרה, בתוך ספר יצחק, תשמ"ט (עמ' 103–122). משרד החינוך והתרבות.
- גולדרינג, א' (2002). מנהלי בתי ספר, הורים ובכירים במינהל החינוכי בתוך א' בן-ברוך, ושי גורירוזנבליט (עורכים), אתגרים בניהול בית ספר (עמ' 203–225). האוניברסיטה הפתוחה.
- גור, ח' זלמנסון-לוי, ג' (2005). יחסי הורים-בית ספר מנקודת מבט של החינוך הביקורתי. החינוך וסביבו (27), מכללת סמינר הקיבוצים.
- דעאס, ו' קדח, מ' ושכטר, ח' (2021). ניהול בית ספר בתקופת הקורונה – מחקר משווה בין החברה היהודית לערבית. דוח מדעי מסכם לשכת המדען הראשי.
- וינקלר, ר' (1997). מעורבות הורים בבית הספר, הגיגי הגבעה, 5, 18–19.
- טרגר, ח' (2016). שפת המעורבות כמגשרת בין מבוגרים לצעירים בעידן הדיגיטלי. גדיש, טז, 139–151.
- יוסיפון, מ' (2016). חקר מקרה. בתוך ני צבר-בן יהושע (עורכת), מסורות וזרמים במחקר האיכותי : תפיסות, אסטרטגיות וכלים מתקדמים (עמ' 179–216). מכון מופ"ת.
- כצנלסון, ע' (2014). קשר בין הורים ומערכת החינוך של ילדיהם. פסיכואקטואליה, אוקטובר 40–45.
- לבנדה, א' (תשס"ט). מעורבות הורים בבתי הספר הקהילתיים העליסודיים : בדיקת מודל של השפעת התפיסות של תפקיד הורי, מסוגלות עצמית, הזמנה למעורבות מצד בית הספר, מצד המחנכת ומצד הילד, ומשאבי זמן, כוח, ידע ויכולת של ההורים. [חיבור לשם קבלת תואר דוקטור בפילוסופיה, האוניברסיטה העברית].

משרד החינוך (2020). חיזוק הקשר בין מערכת החינוך לבין ההורים – השפעות משבר הקורונה.

משרד החינוך (2021). מגמות והזדמנויות בחינוך בעקבות הקורונה, לשכת המדען הראשי.

נוי, בי (2014). של מי הילד הזה? יחסי הורים עם בתי הספר של ילדיהם. מכון מופ"ת.

פישר יי ופרידמן, יי (2009). ההורים ובית הספר: יחסי גומלין ומעורבות, דפים, 47, 11–37.

פרידמן, יי (2010). יחסי בית ספר הורים בישראל. חומר רקע עבור היוזמה למחקר יישומי

בחינוך. <http://education.academy.ac.il>

פרידמן יי ופישר, יי (2002). הזדהות וערות – יסודות במעורבות ההורים בעבודת בית הספר.

עיונים במנהל ובארגון החינוך, 26, 7–34.

צבר בן יהושע, נוי (2016). הקדמה – תפיסות, אסטרטגיות וכלים מתקדמים, בתוך: נ' צבר

בן יהושע (עורכת). מסורות וזרמים במחקר האיכותני. מכון מופ"ת.

שכטמן, צ' ובושריאן, עי (2015). בין הורים למורים בחינוך העליסודי. האקדמיה הלאומית

הישראלית למדעים.

שלם, מ' ולבנטל-אנדרסון, מ' (2020). משבר הקורונה כהזדמנות לאסטרטגיית צמיחה של

מערכת החינוך. הקבינט הציבורי לחינוך.

שקדי, א' (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תאוריה ויישום. רמות.

Alcena, F. M. (2014). Parental involvement and its impact on student achievement in Florida virtual school. *Distance Learning*, 11(2), 25–32. doi:10.3390/educsci10030069

Anastasiou, S., & Papagianni, A. (2020). Parents', teachers' and principals' views on parental involvement in secondary education schools in Greece. *Education Sciences*, 10(3), 69–80. <https://doi.org/10.3390/educsci10030069>

Benedetto, L., & Ingrassia, M. (2021). Digital parenting: Raising and protecting

- children in media world. In L. Benedetto & M. Ingrassia (Eds.) *Parenting: Studies by an Ecocultural and Transactional Perspective* (1–15). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.92579>
- Barger, M. M., Kim, E. M., Kuncel, N. R., & Pomerantz, E. M. (2019). The relation between parents' involvement in children's schooling and children's adjustment: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 145(9), 855–890. <https://doi.org/10.1037/bul0000201>
- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives. *Developmental Psychology*, 22(6), 723–742. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.22.6.723>
- Cahill, J. (2014). How distance education has improved adult education. *The Educational Forum*, 78(3), 316–322. <https://doi.org/10.1080/00131725.2014.912366>
- Cornock, M. (2020, March 12). *Scaling up online learning during the coronavirus (Covid-19) pandemic*. Matt Cornock. <https://mattcornock.co.uk/technology-enhanced-learning/scaling-up-online-learning-during-the-coronavirus-covid-19-pandemic/>
- Creed, C., & Morpeth, R. L. (2014). Continuity education in emergency and conflict situations: The case for using open, distance and flexible learning. *Journal of Learning for Development*, 1(3). <https://doi.org/10.56059/jl4d.v1i3.25>
- Davis, C. R., Grooms, J., Ortega, A., Rubalcaba, J. A. A. & Vargas, E. . (2021). Distance learning and parental mental health during COVID-19. *Educational Researcher*, 50(1), 61–64. <https://doi.org/10.3102/0013189X20978806>
- Dearing, E., Kreider, H., Simpkins, S., & Weiss, H. B. (2006). Family involvement in school and low-income children's literacy: Longitudinal associations

- between and within families. *Journal of Educational Psychology*, 98(4), 653–664. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.98.4.653>
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed). Sage.
- Dickson, D. J., Huey, M., Laursen, B., Kiuru, N., & Nurmi, J. E. (2018). Parent contributions to friendship stability during the primary school years. *Journal of Family Psychology*, 32(2), 217–228. <https://doi.org/10.1037/fam0000388>
- Eccles, J. S., & Harold, R. D. (1996). Family involvement in children's and adolescents' schooling.: In A. Booth & J. F. Dunn (Eds.), *Family– school links: How do they affect educational outcomes?* (3–34). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.;
- Erdener, M. A. (2016). Principals' and teachers' practices about parent involvement in schooling. *Universal Journal of Educational Research*, 4(n12A), 151–159. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041319>
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203986561>
- Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers: An introduction* (5th ed.). Pearson.
- Henderson, T. (2018). *Parent-teacher relationships in cyber charter schools: Investigating the quality of the parent-teacher relationship and its impact on student achievement* (Doctoral dissertation, Duquesne University). Retrieved from <https://dsc.duq.edu/etd/1732>
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). A new wave of evidence: *The impact of school, family, and community connections on student achievement*. Southwest Educational Development Laboratory.

- Keetanjaly, A., Abdul Kadir, S., Su Luan, W., & Abdullah, A. (2019). The role of creativity in principals' leadership practices towards parental involvement: The mediating role of school practices and school climate. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1352–1365. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0348>
- Lawrence, K. C., & Fakuade, O. V. (2021). Parental involvement, learning participation and online learning commitment of adolescent learners during the COVID-19 lockdown. *Research in Learning Technology*, 29, 254–269. <https://doi.org/10.25304/rlt.v29.2544>
- Meoded Karabanov, G., Asaf, M., Ziv, M., & Aram, D. (2021). Parental behaviors and involvement in children's digital activities among Israeli Jewish and Arab families during the COVID-19 lockdown. *Early Education and Development*, 32(6), 881–902. <https://doi.org/10.1080/10409289.2021.1882810>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage Publications, Inc..
- Ribeiro, L. M., Cunha, R. S., Silva, M. C. A. E., Carvalho, M., & Vital, M. L. (2021). Parental involvement during pandemic times: Challenges and opportunities. *Education Sciences*, 11(6), 302–318. <https://doi.org/10.3390/educsci11060302>
- Schmidt, A., Kramer, A. C., Brose, A., Schmiedek, F., & Neubauer, A. B. (2021). Distance learning, parent–child interactions, and affective well-being of parents and children during the COVID-19 pandemic: A daily diary study. *Developmental Psychology*, 57(10), 1719–1734. <https://doi.org/10.1037/dev0001232>
- Selbervik, H. B. (2020). *Impacts of school closures on children in developing countries: Can we learn something from the past?* Chr, Michelsen

Institute (CMI Brief No. 2020:5). 5p. <https://www.cmi.no/publications/file/7214-impacts-of-school-closures-on-children-in-developing-countries-can-we-learn-something-from-the-past.pdf>

Sheldon, S. B., & Van Voorhis, F. L. (2004). Partnership programs in US schools: Their development and relationship to family involvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 125–148. <https://doi.org/10.1076/sesi.15.2.125.30434>

Spinelli, M., Lionetti, F., Setti, A., & Fasolo, M. (2021). Parenting stress during the COVID-19 outbreak: Socioeconomic and environmental risk factors and implications for children emotion regulation. *Family Process*, 60(2), 639–653. <https://doi.org/10.1111/famp.12601>

Todorova, N., & Bjorn-Andersen, N. (2011). University learning in times of crisis: The role of IT. *Accounting Education*, 20(6), 597–599. <https://doi.org/10.1080/09639284.2011.632913>



## Parental Involvement during the Corona Period- from the Perspective of School Principal

Tehila Baruchi and Sima Azulay

### Abstract

The aim of this study is to examine the patterns of parental involvement in school during the period Corona crisis, from the perspective of school principal. The study using the qualitative approach. The study data were collected through semi-structured in-depth interviews with twelve elementary and middle principal sepals. The focus of the research on the principals population stems from the role characteristics and the fact that the principals have a broad systemic vision. The findings of the study show that in the perception of the principals, there have been changes in the patterns of parental involvement following the corona crisis. These changes are a product of mixing the home arena and the school arena. The conclusions of the study show that in the perception of principals, the type of involvement created is not necessarily effective and promoting. As a result, research shows that school principals have adopted a strategy of transparency and openness taking into account the difficulties and needs that have arisen among parents. The implications of the study relate to the need to examine ways of learning in times of crisis, in a way that will engage parents in positive and proactive involvement

**Keywords:** : Corona, Parental Involvement, School Principals