



## תיעוד פעילותה של קבוצת ההורים לשדרוג

### החינוך בטירת כרמל

אוגוסט 2007 - אפריל 2009

פעילות הקבוצה התאפשרה הודות לתמיכת ג'וינט ישראל וקרן גנדיר

כתיבה : צאלי פרלשטיין – מלווה הקבוצה

ליווי ועריכה: שרון לבל

מסמך זה נכתב במסגרת תיעוד תהליכים חברתיים אשר מבצע מרכז שיתופים, על מנת לייצר מידע וידע זמין אודות החברה האזרחית בישראל. המסמך הוכן על ידי יועץ ארגוני מטעם המרכז לצעירים והון אנושי בטירת כרמל ואנו מקווים שיוכל לשמש להקמת קבוצות הורים נוספות אשר מתעתדות להתארגן ולפעול בחברה.



**תוכן עניינים**

3..... הקדמה, או כיצד התחילה פעילות קבוצת "הורים מעורים"?

3..... טירת כרמל - תמונת מצב כללית.....

5..... תיאור תהליך העבודה של הקבוצה .....

8..... התהליך החברתי:.....

10..... התהליך הלימודי .....

11..... תהליכי החבירה לצמתים של קבלת החלטות בעיר .....

13..... תהליכים ליצירת קשרים עם גופים חיצוניים .....

13..... תהליכי השיווק.....

15..... דבר המלווה – סיכום:.....

16..... המלצות .....

  

17..... נספח 1 - חלופות אפשריות.....

נספח מספר 2 - נייר העמדה למנהל המחוז במשה"ח..... (קובץ נפרד).

## הקדמה, או כיצד התחילה פעילות קבוצת "הורים מעורים"?

את מסמך התייעוד של עבודת קבוצת "הורים מעורים" בטירת כרמל אני מעוניין לפתוח בדברים המופיעים בהקדמה לנייר העמדה שנשלח למנהל המחוז במשרד החינוך. נייר זה נכתב ע"י חברי וחברות הקבוצה, קיבל את אישורם של ראש העיר ושל מנהל מחלקת החינוך, ונשלח למנהל מחוז חיפה במשרד החינוך, כהכנה לקראת פגישה משותפת, אשר מטרתה הינה סיכום על הקמת מסלול עצמאי, שיביא לידי ביטוי את התפישות הפדגוגיות של הקבוצה:

"טירת כרמל היא מקום מגורינו. מדובר בעיר מיוחדת, שלפרנסיה מודעות חינוכית גבוהה, ושעשייתם הייחודית בתחומי החינוך לגיל הרך מהווה מודל לתוכניות ברמה הארצית. הרשות משקיעה משאבים רבים ביותר במערכת החינוך ובבתי הספר משולבות תוכניות חינוכיות רבות. הרצון לשפר ולהרחיב את החשיבה החינוכית מביא גם להכנת מסמך זה.

בעיר מתגוררים ציבורים שונים - דתיים, מסורתיים וחילוניים, ילידי הארץ ועולים יוצאי תפוצות שונות. תחושת הקהילתיות של היישוב מקנה משמעות רבה לחיינו במקום ואנו רואים בחינוך את הבסיס לפיתוח קהילתי. לפני כשנה וחצי הקמנו את קבוצת "הורים מעורים", הכוללת הורים מכלל שכבות החברה בטירת הכרמל. אנו רוצים להקנות לילדי טירת כרמל את נכסי צאן הברזל של התרבות היהודית על בסיס חוויית ופתוח. לשם כך פנינו אל רשת "מיתרים" וביקשנו להשתלב במסגרתה, כחלק מזרם החינוך החילוני - דתי המשולב, שהקמתו אושרה לאחרונה בכנסת. "מיתרים" נענו לפנייתנו. כעת אנו פונים אליך, מר זבידה, ומבקשים כי תאשר את בקשתנו, לפתוח מסלול עצמאי של חטיבה צעירה: גן חובה וכיתה א', באחד מבתי הספר היסודיים של טירת כרמל. המסלול יפעל כחלק מרשת "מיתרים". בכוונתנו להפעיל בחטיבה מודל חינוכי ייחודי, שיוכל, בזכות אנשי המקצוע הטובים בהם התברכה טירת הכרמל, להוות מודל עירוני לחינוך ערכי ולחיים בצוותא. אנו מאמינים כי הצלחת המסלול תשפיע על מערכת החינוך הקיימת בטירת כרמל, תתרום לחיזוקה ותהווה מודל לחיקוי לקבוצות הורים נוספות ברחבי הארץ.

### טירת כרמל - תמונת מצב כללית

- בעיר מתגוררים כ-20,000 תושבים. העיר מדורגת באשכול חברתי-כלכלי 5 של הלמ"ס.
- העיר קרובה מאוד לחיפה.

### טירת כרמל - תמונת מצב חינוכית ((נתוני שנה"ל תשס"ט).

- בעיר 5 בתי ספר יסודיים (3 מ"מ, 1 ממ"ד, 1 עצמאי), בהם לומדים 1,461 תלמידים.
- בעיר שני בתי ספר תיכוניים ("שיפמן" ו"אריאל") בהם לומדים 1,301 תלמידים.
- בעיר בית ספר לחינוך מיוחד בבית החולים: 60 תלמידים.
- **שיעורי המעבר לבתי ספר בסביבה :**

שיעור הנשירה בקרב תלמידי י"ב ביישוב בין השנים תשס"ז - תשס"ח:

$$\text{כתות ז' - י"ב} = 3.3\%$$

כתות ט' - י"ב = 4.4%

בהשוואה לשנים תשס"ו ל- תשס"ז:

כתות ז' - י"ב = 3.4%

כתות ט' - י"ב - 4.5%

### אחוז תלמידי יסודי הלומדים מחוץ לטירת כרמל - 12%

- **חמור מכך, 32.5% מתלמידי י"ב הגרים בטירת כרמל אינם לומדים ביישוב.**  
אין הכוונה לנשירת התלמידים ממערכת החינוך. מרביתם של תלמידים אלו, השתלבו בבתי ספר אחרים, מחוץ לעיר.

קבוצת "הורים מעורים" נפגשה, לראשונה, בקבוצה, בסוף יולי 2007, לאחר שקבלה את ההכרה ע"י מנהלת מרכז הון אנושי וצעירים בעיר.

מנהלת המרכז פנתה למרכז שיתופים ובשיתוף פעולה איתם הוחלט על תיעוד התהליך וגויס תקציב ייעודי לליווי הקבוצה. לתיעוד התהליך נבחר יועץ ארגוני, המתמחה במערכות חינוך.

הקבוצה קמה ביוזמת מספר הורים צעירים בעלי משפחות, שרובם גדלו בעיר, התחנכו בה, יצאו ללימודים אקדמיים (שאינם קשורים לחינוך) והחליטו לחזור ולקבוע את מעונם בעיר הולדתם- טירת כרמל, ובה לגדל את ילדיהם ולחנכם. גרעין ראשוני זה היה פעיל כבר בעבר, במעורבות הגדולה בקבוצת ההורים שפעלה ב"מרכז הפעוט" בעיר.

במסגרת הפעילות במרכז הפעוט, עסקו מספר חברים/ות, בליווי מנהלת המרכז, בייזום ובהוצאה לפועל של אירועים חברתיים לכלל הקהילה, כאלו המיועדים להורים ולילדים. גם לאחר האיחוד בין הקבוצות (זו, הותיקה מעט יותר, שפעלה במרכז הפעוט, וזו שאותה ליוויתי) המשיכו אותם חברים בפעילות זו בצורה סדירה.

לפגישת ההיכרות הגיעו שבעה משתתפים ואף אורח - מנהל בית הספר "קשת", שהקים יחד עם קבוצת הורים בית ספר דמוקרטי ייחודי בזיכרון יעקב. המנהל הציג את בית הספר בהתלהבות רבה, את תהליך ההקמה המפרך, ואת תוצאות המהלך. הוא הציע תמיכה ועזרה לאורך הדרך (דבר שאף קיים, לכל פנייה של חברי הקבוצה).

בפגישה הציגו החברים את עצמם, כי "מדובר בקבוצת הורים צעירים, תושבי העיר, שילדיהם אמורים להיכנס למערכת החינוך בשנתיים הקרובות. הם מאד לא מרוצים מהתנהלותה העכשווית, ומעוניינים להציע אלטרנטיבה. כוונתם היתה להגדיר את חזונם ולהיכנס למו"מ עם אנשי הרשות ומשה"ח כדי לממשו ולהקים "בית ספר פרטי חדש".

למעשה, בשלב הזה החל תהליך הליווי של קבוצת "הורים מעורים", שמטרתו היתה לסייע להורים לפעול למימוש רצונותיהם. לסייע להם בהגדרת חזונם, תוך למידה מתמדת זאת בכדי להציע כלים להבנת התחום ולהשפיע על קבלת החלטות מושכלת, ובדרך לגבש צעדים אופרטיביים להוציא את החזון אל הפועל.

**תיאור תהליך העבודה של הקבוצה**

להלן התהליך שעברה הקבוצה מאז הקמתה באופן כרונולוגי. בהמשך, יתוארו בהרחבה הצמתים המרכזיים בתהליכים השונים:

תאריך	מס' משתתפים	אורחים/ות	נושאים מרכזיים לדיון
31.7.07	7	מנהל בית הספר	היכרות הדדית - חשיפה לקראת הקמה של בית ספר דמוקרטי
28.8.07	9	-----	"החלום החינוכי"
8.10.07	10	-----	לקראת למידה מבתי ספר אחרים
5.11.07	16	-----	דיווח מבתי הספר אותם בקרו החברים
17.11.07	13	יועצת ממ"ד	היכרות עם בית ספר שפתח מסלול ייחודי ביישוב
3.12.07	12	-----	"ברכות" לחנוכה, - דיווח משני בתי ספר נוספים
20.12.07	14	מנחה, מנהלות קרן קהילתית, והמרכז לצעירים ולהון אנושי	סוגיית "מהו חינוך?" הסכמה על "היגדים"
10.1.08	12	מנהלת המרכז לצעירים ולהון אנושי	החינוך הדמוקרטי
17.1.08	7		"חלוץ חינוכי"
21.1.08	9	מרכז הפעוט	מרכז הפעוט + "חלוץ חינוכי" בגבעת אולגה
22.1.08	9	צוות הנהלת המכון הדמוקרטי, מנהלות הקרן הקהילתית והמרכז לצעירים ולהון אנושי	הכרות הדדית, הקבוצה ותהליך החלוץ החינוכי
27.1.08	3	אצל מנהל מחלקת החינוך	הצגת הקבוצה, תהליכי שת"פ עתידיים
28.1.08	13	-----	סיכום ביניים ועדכונים מהחודש האחרון
4.2.08	12	-----	הכנה לפגישה עם ראש העיר
6.2.08	14	ראש העיר, עוזר ראש העיר ומנהלת הקרן הקהילתית	חשיפת "החלוץ" לראש העיר, ושת"פ עתידי
10.2.08	12	-----	בעקבות פגישת ראש העיר
18.2.08	13	-----	בעקבות סיורי ראש העיר - הכנה לביקור המכון

תאריך	מס' משתתפים	אורחים/ות	נושאים מרכזיים לדיון
13.3.08	5	ראש העיר, מנהל המכון לחינוך דמוקרטי, ומנהלת הקרן הקהילתית	סיור במערכת החינוך וסגירות לקראת חוזה
17.3.08	9	-----	דיווח בעקבות פגישת המכון עם ראש העיר
31.3.08	10	-----	לקראת חשיפת "החלוץ החינוכי" למנהלות בעיר
4.5.08	13	-----	עדכונים לקראת שיווק
19.5.08	10	חבר הנהלת הקרן הקהילתית בטירת כרמל-	דיווח מפגשי מנהלות
2.6.08	11	-----	אפיקי השפעה נוספים
22.6.08	14	המנהלת החדשה של הקרן הקהילתית	היכרות הדדית- היערכות למפגשים עם פוליטיקאים מקומיים בטירת כרמל לקראת הבחירות
20.7.08	14	מרכז הון אנושי ועמותת בני מקום	קהילות בני מקום
28.7.08	15	-----	הכנת המפגשים הפוליטיים
3.8.08	15	ראש העיר, מנהלת הקרן הקהילתית, מתמודד נוסף	היכרות הדדית ורתמת הפוליטיקאים לקבוצה
10.8.08	13	2 מועמדים לראשות העיר בבחירות	היכרות הדדית ורתמת הפוליטיקאים לקבוצה
17.8.08	9	-----	עדכונים שוטפים
25.8.08	12	-----	בניית תוכנית עבודה
2.9.08	14	-----	עבודת קבוצות נושאות (תכנים, שיווק, קשרים בעירייה ועוד)
14.9.08	13	מנהלות הקרן הקהילתית והמרכז לצעירים ולהון אנושי	הצגת תכניות העבודה
23.9.08	15	אצל ראש העיר	לקראת פגישה עם המכון בבית הספר
25.9.08	6	ראש העיר, מנהלת הקרן הקהילתית, פיקוח, מנהל מחלקת חינוך, המכון לחינוך דמוקראטי	היכרות רחבה בבית הספר ובחינת אופציית החיבור, בפועל
28.9.08	12	-----	אופציית מיתרים - רשת בתי ספר חילוניים ודתיים של הרב מלכיאר
12.10.0	17	-----	עדכונים אחרי החגים

תאריך	מס' משתתפים	אורחים/ות	נושאים מרכזיים לדיון
8			
9.11.08	10	-----	טיפול חברתי
24.11.08	18	-----	לקראת סגירת חוזה "החלוץ החינוכי" - פרויקט של המכון הדמוקרטי
8.12.08	19	-----	הכנת פגישה עם ראש העיר, - בחינת חלופות למכון. בחינת האופציה להקים עמותה
15.12.08	18	אצל ראש העיר ומנהלת הקרן הקהילתית	תיאום סגירת "החלוץ" חשיבה קדימה, ביחד
15.12.08	15	-----	הצגת מיתרים כחלופה, בחינת עלויות לחלופות
29.12.08	4	ראש העיר, עמותת "בני מקום", מנהלות הקרן הקהילתית והמרכז לצעירים ולהון אנושי, (מרכז הפעוט בעיר	הצגת מיתרים ודיון
29.12.08	8	-----	דיווח, שיווק, לקראת מסמך למנהל מחוז
5.1.09	11	-----	חלוקה לקבוצות עבודה
12.1.09	13	מנהל מחלקת חינוך, מנהלות קרן קהילתית ומרכז להון אנוש	תיאום, בניית אמון, דיווח צוותי שיווק ומחות
עד סוף 2.09	כל הקבוצה	-----	שיווק נרחב, - כתיבת מסמך למנהל המחוז
5.3.09	12	מנהל מחלקת חינוך	הערכות לשליחת מסמך ולפגישה עם מנהל מחוז
24.3.09	9	הורים חדשים לביה"ס ולגן	דיווח מרץ, שיח משותף, הכרעה לגבי הקהילה, במסגרת "בני מקום"

מאז הכנת טבלה זו התקיימה הפגישה עם מנהל המחוז ובעקבותיה פגישות נוספות עם בעלי תפקידים בעיר ובמשרד החינוך. ונאמר לחברי הקבוצה, כי לא ניתן יהיה לממש את רצונותיהם.

הקבוצה התכנסה לפגישת חירום וביצעה תהליך מורכב של S.W.O.T, תוך בחינת כל החלופות, כפי שניתן לראות בנספח מס' 1. התקבלה החלטה לצאת למאבק ולא לוותר על החלום. בפגישה שהתקיימה עם מנכ"ל "מיתרים", המפקחת ומנהל מחלקת החינוך בעיר, נפתחה אופציה לכניסה מסודרת, תוך שיתוף פעולה עם כל הגורמים לאחד מבתי הספר בעיר, בהיקף של שכבה שלמה, אך ללא חטיבה צעירה.

ניתן לראות, כי קבוצת ההורים בטירת כרמל, עברה במהלך למעלה משנה וחצי מספר תהליכים. התהליכים התקיימו ללא תיאום או רצף, אלא היו שזורים זה בזה, לאורך כל תקופת העבודה של הקבוצה.

מהסתכלות "ממעוף הציפור" על הרצף הכרונולוגי של הפגישות ושל תוכן, ניתן להצביע על חמישה תהליכים מרכזיים:

1. תהליך חברתי.
2. תהליך לימודי.
3. תהליך חבירה לצמתים מרכזיים של קבלת החלטות בטירת כרמל.
4. תהליכי חבירה לגורמים ולגופים חיצוניים.
5. תהליכי שיווק.

כל חמשת התהליכים המצוינים לעיל הביאו את הקבוצה, בסופו של דבר, בנקודת הזמן הזו, של סוף מרץ 2008, להתגבש סביב מסמך קוהרנטי המגדיר את חזונום ואת דרך הוצאתו אל הפועל, כשליצידם, כל הגורמים המשמעותיים והרלוונטיים, שיוכלו לסייע בידם לממש את החלום ולהתקדם במהלכים שישפיעו ויובילו לשיפור של כלל מערכת החינוך בעיר.

**התהליך החברתי:** נראה כי תהליך זה היה מרכזי מאוד, משלב הקמתה של הקבוצה ועד היום. כאמור, הקבוצה התגבשה מתוך קבוצת הורים פעילה שהיתה מעורבת בפעילות הורים במרכז הפעוט בעיר. במסגרת הקבוצה ההיא, מעבר לתהליכי למידה למיניהם, התקיימו פעילויות משותפות להורים ולילדים עבור כל אוכלוסיית העיר. בשלב הראשון, חיפשו מספר חברים פתרון לילדיהם שהיו לקראת כניסה לבית הספר. הורים אלו שמעו על בית הספר שהוקם בזיכרון יעקוב, ביוזמת הורים פעילים, ורצו להקים משהו דומה בטירת כרמל. הם אספו סביבם מספר תושבים נוספים, קבלו אישור "ממרכז הון אנושי וצעירים" בעיר למימון יועץ ארגוני שילווה אותם בתהליך, הזמינו את מנהל בית הספר בזיכרון יעקב, והחליטו לצאת לדרך.

אחרי שלב ההיכרות המעמיקה יותר בין חברי הגרעין המורחב, ואחרי שפרסו את החלום החינוכי שבגינן הצטרפו לקבוצה, התחילו להתעורר שאלות מהותיות לגבי הכיוון שאליו תתכוונן עשיית הקבוצה. בין השאלות שעלו: האם להקמת בית ספר פרטי חדש? להשפיע על בסיס תשתית של בית



ספר קיים ? לייצר תהליכי השפעה על כלל מערכת החינוך בעיר, כשבית ספר חדש או אחר, הוא רק אחת האופציות האפשריות ?

זהו למעשה, הצומת הראשון בו עמדה הקבוצה במבחן. הם עמדו בו תוך הסכמה חברית ועניינית כי הקבוצה תפעל, הן להקמת מערכת חלופית בתוך העיר ובמקביל, גם להשפיע בערוצים נוספים. היעד הכללי המוסכם שהוגדר לקבוצה הוא **שדרוג וטיוב מערכת החינוך בעיר**.

שאלה זו של כיווני עשייה / יכולת השקעת משאבי כוח אדם וזמן, תשוב ותתעורר בהמשך הדרך. אחת הנקודות ששאלה זו שבה וצפה היא: כאשר היה רצון כללי להשקיע את כלל המאמצים לכיוון קידום מהלך "החלוץ החינוכי" במסגרת אחד מבתי הספר בעיר (תהליך משותף עם המכון לחינוך דמוקרטי) ואילו, כשלושה מחברי הקבוצה יתעקשו להמשיך במהלכים להקמת מסגרת חלופית. גם כאן, בצורה מאד חברית, מכילה ומכובדת, סוכם כי הקבוצה הקטנה תמשיך לפעול לקידום מטרותיה תוך תיאום מהלכיה עם כלל הקבוצה, ותגביל את עצמה לתכתיבים ברורים וחד משמעיים, שבאו מהקבוצה הגדולה יותר.

כמו כן, השכילה הקבוצה לחזור בה מהחלטותיה כשנוכחה שאין באפשרותה לעמוד בהן. חלק מחברי הקבוצה היו מעוניינים להתפרש על מגוון אפיקי עשייה, וביניהם, הובלת כנס חינוך ארצי גדול בנושא מעורבות הורים בחינוך. כנס זה אמור היה למתג את העיר כמובילה בתחום. לכשהתברר, כי אין די משאבי כוח אדם, שתיים מחברות הקבוצה לקחו את האחריות לקידום הנושא, תוך שיתופי פעולה עם גורמים אחרים מבלי להתבסס על משאביהם של חברי הקבוצה בלבד. זוהי דוגמא למתן חופש ליחידים להתקדם אל המטרה בכיוונים מגוונים, ובמקביל לאגם את עיקר הכוח אל יעדים ממוקדים.

משבר נוסף אותו צלחה הקבוצה בהצלחה היה כשקרסה האופציה של "החלוץ החינוכי", - פרויקט של המכון לחינוך דמוקרטי שמטרתו להפוך את בית הספר השכונתי, עם אוכלוסייתו המקורית לדמוקרטי. אחרי חודשים של עבודה, למידה, השקעת זמן ואנרגיה, השגת חוזה עם העירייה ועוד, הובהר כי המהלך לא יצא אל הפועל (עקב נסיגה של מנהלת בית הספר מהסכמתה). היה חשש סביר כי באותו שלב תרפינה הידיים והקבוצה "תנטוש את המערכה". אך לא - חברי הקבוצה שינסו מותניים, חברו אל הקבוצה הקטנה שהמשיכה לבחון חלופות, ופתחו בדיאלוג עם "עמותת מיתרים" - זרם חינוך שלישי- המייצג תפיסה יהודית פלורליסטית המשלב תלמידים חילוניים ודתיים, ואיתה הובילו את המהלך עד הלום.

לאור לוחות הזמנים הצפופים (רצון שהמהלך יצא לדרך בשנה"ל תש"ע, שחייב "לסגור קצוות" עד סוף מרץ השנה), היתה, אולי באופן מפתיע, התעוררות עצומה וחברי הקבוצה לקחו על עצמם מחויבות גדולה יותר ונרתמו למאמץ ביתר מרץ. מעבר להשתתפות בפגישות המליאה הקבועות, הם עמדו בהתחייבותם לעבודה ב"תת-קבוצות משימה" 2-3 פעמים בשבוע, על מנת להגיע לתוצאות, ובזמן. עד היום, לאורך כל תקופת עבודתה של הקבוצה חברי הקבוצה המשיכו להיות פעילים, יוזמים ומוציאים אל הפועל, של פעילויות חברתיות להורים ולילדים כמידי חודש. אירועים אלו מיעדים לכלל האוכלוסייה בעיר, משכו אליהם קהל רב, וזכו למשובים נלהבים מההורים ומפרנסי העיר.

דבר נוסף שמעיד על הקשרים החברתיים ההדוקים בין חברי הקבוצה הוא שמעבר לתקשורת אינטרנטית ו-SMS ענפה, הם פתחו פורום ייחודי שלהם שנועד לייעל את התקשורת ואת החשיבה המשותפת: [horimtc@googlegroups.com](mailto:horimtc@googlegroups.com). פורום פעיל ביותר, המייעל את עבודת הקבוצה. המהלך החברתי בו מעורבת הקבוצה בימים אלו, הינו חבירה עם "פורום הצעירים" בעיר, ובחינת האפשרות להקמת קהילה. הקבוצה יצרה קשר עם העמותה "קהילת בני מקום", כדי ללמוד את נושא "הקמת קהילה" ומשמעותה לקבוצה ולפרטים בה.

**התהליך הלימודי:** בהינתן העובדה שהגרעין הראשוני של הקבוצה הגיע, כמעט ללא רקע פדגוגי וידע בתחום החינוך. חברי וחברות הקבוצה התחילו את פעילותם מתוך רצון פנימי וכן להישאר בעיר, לחזק אותה ושילדיהם יתחנכו בה. מתוך כך, היתה חשיבות עליונה לייצר תהליכי למידה. המטרה היתה שקבלת ההחלטות בקבוצה תתבסס על ידע מוצק והבנה עמוקה של השאלות שעל הפרק, ולא רק על אינטואיציות ותחושות בטן. תהליכי הלמידה כללו, בין השאר:

- הכרות עם מוסדות החינוך "מושכי התלמידים" מחוץ לעיר, וניסיון לפצח ולהבין את הגורמים העיקריים להיותם כה מצליחים ואטרקטיביים.
- הכרות לעומק עם כל מוסדות החינוך בטירת כרמל, כדי ללמוד על חוזקותיהם וחולשותיהם.
- הרצאה וסדנא שעסקו בשאלות בסיסיות, בהתייחס למהות החינוך, עד הגעתה של הקבוצה להסכמות משותפות לגבי העקרונות המנחים אותם היא רוצה לראות במערכת החינוך.
- לימוד אינטנסיבי של עקרונות החינוך הדמוקרטי אשר נעשה באמצעות פגישות עם אנשי מקצוע – בניהם מובילי המכון לחינוך דמוקרטי בסמינר הקיבוצים, מנהלי בתי ספר דמוקרטיים. כמו גם, סיורים לביתי ספר בהם מיושמים הגישות החינוכיות הרלוונטיות (בית הספר בגבעת אולגה בו מיושמת תפיסת "החלוץ החינוכי" ובבתי-ים, המובילה מהלך של "חינוך אישי").
- איסוף מידע שיטתי לגבי נושאי חינוך הרלוונטיים לקבוצה, הן מהעיר, והן ממושרד החינוך.
- לימוד והעמקה בנושא "הערוץ השלישי בחינוך" המשלב דתיים וחילוניים, ואימוצו כחלק מהמוטו החינוכי של הקבוצה.
- השתתפות רבים מחברי וחברות הקבוצה ב"קורסים להורות" של מכון אדלר.
- השתתפות של אחדים/ות מחברי הקבוצה בימי עיון ובהשתלמויות הרלוונטיות לתחום פעילותה הקבוצה.
- רכישת כלים יישומיים, שבאו לידי ביטוי בעשייתם וייעלו את עבודת הקבוצה: בניית שאלון חצי מובנה, השימוש בו וסיכום ממצאיו; מתן כלים להכנת ישיבת מליאה והובלתה; כלים להגעה להסכמות, על אף קונפליקטים ואי הסכמות; הכנת טיוטת לדיון, בכתב ובמצגות;

כתיבת ניירות עמדה; תהליכי הכנת ישיבות ופגישות- הגדרת יעדים, החלטה על חלוקת תפקידים ועוד.

- לצורך כתיבת המסמך הסופי, קיבלו חברי וחברות הקבוצה ליווי מקצועי של יועצת, תהליך למידה ייחודי ובעל ערך מוסף רב ביותר לארגז הכלים האישי והקבוצתי.

**תהליכי החברה לצמתים של קבלת החלטות בעיר:** כפי שצוין לעיל, מקורה של קבוצת "הורים מעורים" בטירת כרמל היה בפעילות משותפת ב"מרכז הפעוט". מנהלת המרכז היא אישיות דומיננטית, מחויבת ומקושרת היטב לגופים החברתיים והפוליטיים בעיר מזה כשני עשורים. חברי הקבוצה הקפידו לשמור איתה על קשר, להתייעץ איתה, להשתמש ביכולותיה ובקשריה לקידום נושאים שונים ושיתפו אותה בדיונים פנימיים ובפגישות חשובות בעירייה.

**ראש העיר:** חברי הקבוצה השכילו לשתף את ראש העיר המכהן בכל המהלכים שבוצעו. התקיימו פגישות סדירות עם ראש העיר הקודם, חשפו בפניו ורתמו אותו למהלך "החלוץ החינוכי", יצאו איתו לסיורים לימודיים והביאו לכך שחתם חוזה עם המכון לחינוך דמוקרטי (אף שלא התממש בסופו של דבר). שותפותו של ראש העיר והערכתו הרבה לחברי הקבוצה, למטרותיהם ולדרך עבודתם, עשתה אותו ל"שופרה של הקבוצה" ולמקדם מטרותיה. מכיוון שבמהלך עבודתה של הקבוצה התקיימו בחירות לרשויות המקומיות, יצרו חברי הקבוצה קשר עם **כל המועמדים לראשות העיר ועם ראשי הסיעות המרכזיות**. למעשה, אלו בקשו להיפגש עם חברי הקבוצה, ללמוד על פועלה, ולפרוש בפניהם את משנתם החינוכית. הקבוצה התנהלה בצורה מושכלת ומתוכננת בזירה זו: הם הגדירו במפורש את פעילותם כ"פוליטית", מתוך הרצון להוביל שינוי חברתי בעיר, אך כ"בלתי מפלגתיים", כך שלא חייבו את עצמם לתמוך במי מהמועמדים. מנגד, השיגה הקבוצה בפגישות אלו תמיכה מקיר לקיר, מכל המועמדים, לתמוך בקבוצה ובמטרותיה, בכל תפקיד עתידי שיאישו אחרי הבחירות. מיד עם תום הבחירות אף "נפרע השטר". **ראש העיר החדש** נפגש עם הקבוצה, עודכן לגבי המהלכים החדשים עם "עמותת מיתרים", קבל את שינוי הכיוון, ולקח על עצמו להיות פעיל במימוש המהלך, תוך רתימת הגורמים העירוניים ומנהל מחוז חיפה במשרד החינוך.

**מנהל מחלקת החינוך בעיר** (שנשאר בתפקידו תחת שני ראשי העיר) היה שותף מיועד לכל המהלכים שעשתה הקבוצה. הוא קבל עדכונים שוטפים (אולי לא מספיקים). נפגש מספר פעמים עם הקבוצה במליאתה, יצא לסיורי למידה עם ראש העיר היוצא, כדי ללמוד לעומק את נושא "החלוץ החינוכי", נפגש עם מנכ"ל "עמותת מיתרים" ולמד את הנושא, הצטרף לפורום האינטרנטי של הקבוצה, עקב אחרי פעילותה ותרם את חלקו. מנהל מחלקת החינוך בעיר ישב עם קבוצת עבודה לנסח את המסמך המשותף שהוגש למנהל המחוז במשרד החינוך ובפועל, לקח על עצמו את הובלת המהלך העכשווי, כאינטרס חברתי וחינוכי של העירייה.

**מנהלת מרכז הון אנושי וצעירים בעיר** היתה הראשונה לזהות את הפוטנציאל הגלום במהלך, ראתה את חשיבותו ונרתמה לקדמו. פעולותיה לקידום המהלך נעשו ע"י העמדת המשאב לליווי הקבוצה, ע"י מעורבות שוטפת במהלכי הקבוצה, בפגישות במליאה וכן ע"י הפעלת השפעתה בצמתים חשובים מול פרנסי העיר. מנהלת המרכז יידעה את חברי הוועד המנהל שלה ואת השותפים מהקרנות ומהגופים השונים במהלכי קבוצת ההורים ובהתפתחותה. היא רואה בפעילות הקבוצה מרכיב בעשייה החברתית של המרכז והפגישה את נציגי הקבוצה עם חברי הוועד המנהל ועם גורמים נוספים המתארחים במרכז.

**מנהלת הקרן הקהילתית בטירת כרמל:** בתחילת עבודת הקבוצה היתה שותפה פעילה ותומכת. היא כותבה ויודעה לכל אורך הדרך ותרמה רבות בהצעות, עצות, חיבורים, רעיונות קשרים וכישורים. מנהלת הקרן ראתה בפעילות הקבוצה חשיבות רבה ויידעה את חברי הנהלת הקרן בעשייה החברתית המשמעותית של הקבוצה ואף, דאגה להקצאת תקציב לטובת הפעילות הקהילתית שיזמו והפעילו חברי הקבוצה באותה תקופה. מחליפתה רואה את המקום ואת החשיבות של קבוצת ההורים כקודמתה. ביוזמתה, נפגשו נציגי הקבוצה עם חברי הנהלת הקרן, הציגו בפניהם את עשיית הקבוצה וקיימו איתם דיאלוג חשוב. מנהלת הקרן שותפה פעילה בעשייה, נפגשת לעתים עם חבריה, מלווה אותם בפגישות שונות, מייצעת לחבריה בנושאים שונים (למשל: גיוס משאבים, גיוס עסקים כשותפים ועוד) והעמידה את הפלטפורמה של הקרן לניהול כספי קבוצת ההורים.

חברי הקבוצה נמצאים בקשר מתמשך עם **מנהל המתנסים העירוני והנהלתו**. הקבוצה יוזמת ומפעילה פעילויות משותפות, ונציגי הקבוצה אף הזמין לשמש כחבר הנהלת המתנסים, שם יוכל לקדם את תפיסת העולם אותה רוצה הקבוצה לקדם, כחלק מתהליך שדרוג מערכת החינוך בעיר וטיובה, גם בתחום הבלתי פורמאלי.

חברי וחברות הקבוצה אף פעילים מרכזיים בפורומים מגוונים ומשפיעים על ההווה החינוכית-חברתית בעיר. ניתן למצוא חברים מהקבוצה **בוועדי ההורים בבתי הספר** בעיר, ובחלקם אף יו"ר הוועד. בשנה"ל הנוכחית, מכהנת חברת הקבוצה **כיו"ר וועד ההורים היישובי**. זהו, כמובן, אפיק משמעותי להשפעה על העשייה החינוכית במערכת הפורמאלית. כמו כן, ניתן למצוא חברים מהקבוצה כפעילים מרכזיים ב**סיירת ההורים** (הורים מתנדבים המסתובבים בלילות ברחובות העיר, לשמירה על השקט ולמניעת אלימות), ב**פורום המתנדבים** בעיר וב**פורום עסקים-קהילה** (פורום המרכז ע"י רכזת המלווה מציונות 2000). ערוצים אלו מאפשרים לחברי הקבוצה להיות מרושתים היטב במגוון העשייה החברתית-חינוכית בעיר, להביא את דבר קבוצת "הורים מעורים" ולהשפיע בכיוונים אותם הם מעוניינים לקדם.

**תהליכים ליצירת קשרים עם גופים חיצוניים:** כחלק מהתהליכים שעברו חברי וחברות הקבוצה ועל מנת להיות יעילים ואפקטיביים בעשייתם, הם חברו עם גופים חיצוניים שונים, בחנו ולמדו את דרכם האידיאולוגית- חינוכית לעומק. הקבוצה קיימה עם מנהליות אותם גופים דיאלוג מתמשך, סיירו וביקרו במערכות חינוך המיישמות, בצורות שונות, את אותן תפישות עולם. הדברים נבחנו דרך הפריזמה של צרכי חברי וחברות הקבוצה והעיר, והגדירו במדויק את עקרונותיהם ואת תפישות עולמם.

מהשלב הראשונים, כפי שתוארתי, היו חברי הגרעין המקורי של הקבוצה, מעוניינים בתפישת העולם הדמוקרטית, כמרכיב מרכזי במערכת החינוך אותה הם התעתדו להקים למען ילדיהם. לפגישתם הראשונה הוזמן מנהל בית ספר דמוקרטי שהוקם זה לא מכבר ושחרת על דגלו גם מפגש בין דתיים וחילוניים, תלמידים והוריהם. בסופו של תהליך ארוך ניתן לראות, כי אף נייר העמדה שהוגש למנהל מחוז חיפה במשרד החינוך, כולל שני מרכיבים מרכזיים: כאלו מתפיסת החינוך הדמוקרטי, והשתלבות "בזרם השלישי בחינוך", בו יש, בין השאר, דגש על חינוך למורשת ישראל וליהדות, על גווניה השונים, מתוך פתיחות, קבלה והכלה, והמיועד לדתיים, לחילוניים ולמסורתיים כאחד.

לאורך הדרך, נפגשו חברי וחברות הקבוצה עם מערכות חינוך שונות, מעבר ל**מערכת החינוך הדמוקרטית** ו**"זרם החינוך השלישי"**. מערכות המייצגות תפישות עולם מגוונות, ובחנו את פוטנציאל החברה אליהן ואת ההלימה לערכי הקבוצה ולקהילה הייחודית בטירת כרמל. הם נפגשו עם המסלול לחינוך אזרחי **בבית ברל**, עם נציגיות **בית ספר מית"ר** בבית אורן, עם מנהל **בית הספר** בחוף כרמל, הדוגל **בחינוך דרך משחק**, עם מנהליות **בתי ספר החותרים להישגיות**, ו**בתי ספר סלקטיביים**

**תהליכי השיווק:** בכל תקופת עבודתה של הקבוצה התקיימו שני תהליכי שיווק מקבילים, שקבלו דגשים שונים, בנקודות זמן שונות:

האחד- **תהליך שיווק הקבוצה ועשייתה אל קהילת טירת כרמל** : לתהליך שיווק זה היו שתי מטרות: האחת, לרתום יותר משפחות לתהליך הקבוצתי, כדי לצבור כוחות ולהגדיל את מספר הפעילים. השנייה, להביא כמה שיותר משפחות מהקהילה לרשום את ילדיהן לבית הספר. התהליך השני- **תהליך שיווק הקבוצה בפני מעגלי השפעה שונים**. גם לתהליך זה היו מספר מטרות: גיוס תמיכה פוליטית, גיוס משאבים, "להפיץ את הבשורה", גיוס שותפים לתהליכים השונים ועוד.

חברי הקבוצה הקפידו, לאורך כל התקופה, להרחיב את מעגל המתעניינים בפעולתם. הם ניצלו כל הזדמנות אפשרית לחשוף את עשייתם ולהציגה בפני כל קהל פוטנציאלי. הם ניסו, ואף הצליחו להרחיב את מספר המשתתפים/ות, ושמרו על קשר שוטף עם כל מי שהתעניין. הקבוצה הכניסה מעגל רחב מאד של משפחות ל-mailing list שלה ואלו עודכנו בהתפתחויות. הקבוצה ניצלה כל במה אפשרית כדי לרתום חברים וחברות לקבוצה ולהרחיב את פוטנציאל כוח האדם וההשפעה וכדי

להגיע, "ברגע האמת", למספר מספיק של הורים מחויבים, שירשמו את ילדיהם לשנה"ל תש"ע ל"חטיבה הצעירה" לכשתיפתח. היום, מעבר לכ-30 משפחות מעורבות, מגויסות ופעילות באופן שוטף, ישנן עוד כ-40 משפחות "במעגל השני", ובפועל, נרשמו (ושילמו דמי הרשמה) כבר הורים ל-28 תלמידי ותלמידות כיתה א', ול-23 ילדי וילדות גן חובה.

הבמות בהן עשתה הקבוצה שימוש בתהליך זה היו, בין השאר, מפגשי הורים ב"מרכז הפעוט" בעיר; וועדי הורים בית-ספריים כולל ועד ההורים המרכזי; הפעילויות החברתיות החודשיות אותן הם יזמו והפעילו; פורומים במתנ"ס היישובי; חוגי בית להורים שילדיהם בגני חובה וטרום חובה; אסיפות הורים בגנים; טלמרקטינג לאותם הורים; פלאיירים שהושמו בתיקי הילדים בגנים השונים; מודעות פרסום והפצה במיילים.

כדי לקדם את השיווק בתהליך השני אותו ציינתי לעיל, יצרו חברי וחברות הקבוצה קשרים, בצורה מובנית, עם כלל הגורמים אליהם התייחסתי בתיאור שני התהליכים הקודמים. כאן חשוב לציין, כי חברי וחברות הקבוצה היו בקשרים מתמשכים עם מנהלות בתי הספר בעיר, עם מפקחות משרד החינוך על בתי הספר היסודיים בעיר, הנהלת הקרן הקהילתית, הנהלת מרכז הון אנושי וצעירים, הנהלת המתנ"ס ועוד.

למעשה, כל גורם פוליטי, חברתי וחינוכי הפועל בעיר נחשף, בעיקר ביוזמת חברי וחברות הקבוצה, לעשייה, וגויסה, עפ"י הצורך להיות שותף/ה / תומך/ת / מסייע/ת / מקדם/ת / משקיע/ה / משווק/ת וכו'.

החשיפה נעשתה גם בפני פורומים של צעירים וצעירות, בעיר ומחוצה לה ובכנסי חינוך שונים. בכל המקומות הללו, זכו חברי וחברות הקבוצה להכרה ולהוקרה ולהרבה מאד הערכה.

### דבר המלווה – סיכום:

לאחר תקופה ארוכה בה ליוויתי את קבוצת ההורים זכיתי להזדמנות להסתכל, רטרוספקטיבית, על התהליך שעברתי איתם כחלק מתהליך התייעוד אותו נתבקשתי לבצע. למעשה, חוויתי מחדש את התהליך הארוך והמפותל ויכולתי להמליל את התהליכים המורכבים והמשמעותיים אותם עברו חברי הקבוצה.

יכולתי לראות את הקבוצה גדלה ומתפתחת, מתחזקת והופכת יותר ויותר עצמאית. לאורך הדרך המשותפת זיהיתי, כי נוצרים "בעלי תפקידים" בלתי פורמאליים. אנשים לקחו על עצמם תפקידים ומשימות והובילו אותם בהתמדה ובמסירות. כך יכולתי לזהות את המובילים המרכזיים, אנשים שהובילו בתחומי התוכן, אנשים שיצרו ושימרו את הקשר עם האנשים הפוליטיים, כאלו שקידמו את השיווק, את הנושא הכלכלי, את הנושאים הטכנולוגיים- מיחשוביים, עיצוב גרפי ועוד. לכל אחד ואחת ניתנה הזדמנות להביא לידי ביטוי את יכולותיו/ה ואת חוזקותיו/ה, ואף לקבל עליהן הכרה, הוקרה והערכה.

לדעתי, המרכיבים המשמעותיים ביותר שהביאו את הקבוצה לנקודה כה מתקדמת בהשגת מטרותיה היו: אהבת חברי וחברות הקבוצה לעירם; החברות שנוצרה בין האנשים; האמונה בצדקת דרכה של הקבוצה; ההתמדה והנחישות להשיג את מטרות הקבוצה; ההשקעה האינסופית בעניין עצמו תוך יתור על האגו והצגה אותנטית שקופה ואמיתית של עניינם, ממקום מקצועי ומעמיק.

ומהצד השני, הזיהוי של כל פרנסי העיר ובעלי/ות התפקידים בארגונים החברתיים השונים, כי קיים בקבוצה פוטנציאל משמעותי לבצע שינוי מרחיק לכת בערכת החינוכית - חברתית בעיר, ובעקבות הכרה זו, אף נכונות מוכחת לסייע לקבוצה, לקדם את עניינה, להשקיע משאבים וזמן ולהעמיד לטובת העניין יועץ שליווה אותה לאורך כל הדרך.

מתוך ניסיוני האישי ומליווי הקבוצה, נראה כי נושא מעורבות הורים במערכת החינוך הולך ונעשה שכיח במערכות העירוניות, ברמות שונות. ניתן ללמוד הרבה מאד מתוך ההתנסות של קבוצת "הורים מעורים" בטירת כרמל, להפיק את הלקחים, וליישם תהליכים דומים ברשויות מקומיות נוספות. חשוב מאד לבצע התאמות ושינויים, כך שהתהליך יתאים לקבוצה וליישוב בו היא פועלת, וכך שיינתנו מענים רלוונטיים לצרכים האמיתיים של חברי וחברות הקבוצה ושל הקהילה.

## המלצות

המלצות לקבוצות הורים המעוניינים לפעול לשינוי/ לשיפור מערכת החינוך היישובית, או להקמת בית

ספר חדש:

1. לגבש קבוצת הורים בעלי מחויבות גבוהה, ועם אינטרס אישי מובהק, לקידום תהליך.
2. להתחיל את המהלך לאחר איתור של, לפחות 10-15 איש, העונים לתיאור שלעיל.
3. לבצע תהליכי למידה עמוקים, על מנת לגבש את חזון הקבוצה ואת האסטרטגיה להשגתו.
4. להשיג מלווה מקצועי/ית, לשמש כמנחה הקבוצה וכיועץ/ת, כך שיינתנו מענים רלוונטיים לצרכים שיזוהו לאורך הדרך.
5. לחבור אל מירב מוקדי הכוח בישוב, כדי להשיג את תמיכתם ולרותמם כ"בעלי עניין.
6. להיות בקשר מתמיד עם נציגיו/ות משרד החינוך (פיקוח וניהול), כדי להפחית התנגדויות ולרתום אותם למהלך.
7. לעסוק באופן מתמשך ב"שיווק הרעיון", לכל הגורמים בעיר" ועד ההורים המרכזי, קבוצות הורים פעילות אחרות בעלות משקל סגולי, ועדי הורים ובחוגי בית, גם כדי להרחיב את מעגל הפעילים.
8. לפעול לאורך הדרך לשימורה החברתי של הקבוצה, ולדאוג להכרה בה ולהוקרת פעולתה.
9. לבצע "עצירות" לסיכומי ביניים, כדי שיראו ההישגים, ולהביא להסכמה על מתווה ההמשך.



**נספח 1 - חלופות אפשריות**

<b>החלופה האפשרית</b> <b>פרמטרים לדין</b>	<b>בי"ס עצמאי</b>	<b>שלוחה של בי"ס</b> <b>קיים</b>	<b>מסלול עצמאי</b>	<b>כיתה ייחודית</b> <b>בבי"ס</b>
<b>אוטונומיה פדגוגית</b>	גבוהה ביותר	הולכת ויורדת.....	מימין.....	לשמאל....
<b>מעורבות הורים</b>	גבוהה ביותר	דומה לעצמאי	פחותה יותר	במו"מ עם המנהלת
עלויות	נבדק לא אפשרי	דורש מבנה מותאם	דורש אגף עצמאי	דורש אגף עצמאי
סמל בי"ס	דורש סמל חדש	שימוש בסמל קיים	בתוך סמל בי"ס	בתוך סמל בי"ס
תקן ניהול	דורש תקן למנהל	תקן לרכז שלוחה	תקן לרכז מסלול	לא דורש תקן ניהול
תקן הוראה	מלוא תקן הוראה	כנ"ל	כנ"ל	כנ"ל
תשלומי הורים	בלתי אפשריים	במסגרת התל"ן	כנ"ל	כנ"ל
<b>הלימה לעקרונות הקבוצה</b>	הלימה מלאה	כנ"ל	ניתן, תלוי במו"מ	כנ"ל
<b>חיבור למית"רים</b>	אפשרי במלואו	כנ"ל, אך בהסכמה	כנ"ל	כנ"ל
<b>עצמאות פיזית</b>	מלאה	מלאה	חלקי, תלוי מו"מ	חלקי ביותר
<b>כפיפות לפיקוח</b>	מלאה	מלאה	מלאה	מלאה
<b>פוטנציאל השפעה בעיר</b>	עפ"י החלטת הקבוצה	כנ"ל	כנ"ל	כנ"ל
<b>יישום חטיבה צעירה</b>	מותנה בנהלים	כנ"ל, דורש מו"מ	כנ"ל, קשה יותר	כנ"ל
<b>סיכויי הצלחה</b>	לא רלוונטי	תלוי רתימת רא"ע מפקחת ומנהלת	תלוי רתימת מפקחת ומנהלת	כנ"ל