



# תוכנית חלוץ חינוכי

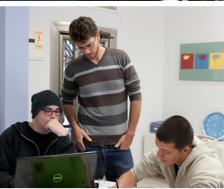
בתי ספר פורצי דרך כחממה להכשרת מנהיגות חינוכית ועתודה ניהולית

B E R A C H A  
בְּרַחֲמֵי אֱלֹהֵינוּ



המכון לחינוך  
דמוקרטי  
חדשנות חינוכית  
מנקודת מבט דמוקרטית





חלוץ חינוכי הינה תכנית המאתרת ומכשירה אנשי חינוך איכותיים לניהול ולתפקידי מנהיגות בבתי ספר בפריפריה החברתית גיאוגרפית בישראל.

המאה ה-21 מציגה אתגרים משמעותיים למערכת החינוך. המעבר מהעידן התעשייתי לעידן המידע דורש תהליכי שינוי פדגוגיים ומערכתיים מואצים.

כדי להוביל תהליכים אלו יש צורך בהצמחה של מנהיגות חינוכית ועתודה ניהולית חלוצית ומונעת חזון; באנשי חינוך בעלי מוטיבציה, שמכירים באתגרים ובעלי יכולת לעמוד בראש המחנה ולהנהיג את השינוי המתבקש.

**תוכנית חלוץ חינוכי הוקמה מתוך רצון להצמיח את שדרת המנהיגות הזו.**

התכנית הוקמה ביוזמת המכון לחינוך דמוקרטי ומופעלת על ידו בשיתוף פעולה עם משרד החינוך, קרנות, רשויות ובעלויות.

בתי הספר בתכנית לוקחים על עצמם להוביל תהליכי שינוי מסדר שני במטרה להפוך למגדלורי חדשנות חינוכית, ולפתח את החלוצים כמנהיגים ומובילים בבתי הספר. כל בית ספר מלווה על ידי מנחה מטעם התוכנית.

במסגרת התוכנית בוחרים אנשי חינוך צעירים, יזמיים, בעלי תודעה חברתית לפעול כמורים המהווים סוכני שינוי בבתי הספר.

יירווח הגבית שנותנת תכנית החלוץ, בצד העוגנים והבירור עם קבוצת המנהלים כקבוצת תמיכה וכשותפים לדרך, מייצרת עבורי ועבור ביה"ס רשת של עשייה, דיבור משותף, דיאלוג ובעיקר סוללת נתיב של תקווה, אמירה ודרך חינוכית חדשה" **(יפית גרין, מנהלת ביי"ס גבעת גונן, ירושלים)**

# הרקע להקמת התכנית

התכנית הוקמה על מנת לתת מענה לשני אתגרים משמעותיים במערכת החינוך:

- נשירת מורים צעירים ואיכותיים מהמערכת, וכתוצאה מכך מחסור בשכבת מנהיגות בית ספרית ועתודה ניהולית.
- אי שיווין בין הפריפריה החברתית גיאוגרפית למרכז, הנובע בין השאר מפערים גדולים באיכות החינוך - כוח ההוראה.

מחסור  
בעתודה  
ניהולית  
איכותית

העדר שכבת מנהיגות  
בית ספרית איכותית

40-50%

מורים בעלי פרופיל גבוה או מצטיין  
נוטשים את המערכת כעבור 3 שנים

## סיבות לנטישת מורים איכותיים:

- הסביבה הבית ספרית - איכות הניהול, דימוי חברתי נמוך
- העדר ליווי ותחושת בדידות עמוקה
- תנאי העסקה ועבודה מול המערכת
- העדר אופק מקצועי ומוביליות

## מטרות התכנית:

- פיתוח אנשי חינוך צעירים כמנהיגים חינוכיים במערכת החינוך הפורמלית ושילובם כמובילים וכעתודה ניהולית
- פיתוח והטמעה של תהליכי חדשנות חינוכית ויזמות הנשענים על ערכים הומניסטיים ועל תרבות דמוקרטית בבתי ספר בפריפריה חברתית וגיאוגרפית

### שתי מטרות התכנית מזינות זו את זו:

בית ספר בתהליכי שינוי מהווה קרקע פורייה להתפתחות החלוץ כמנהיג חינוכי, וקבוצת חלוצים צעירים בעלי פרופיל מנהיגותי יזמי מהווים מנוע לבית ספר הרוצה להוביל תהליכי שינוי.

**פיתוח מנהיגות  
חינוכית ועתודה  
ניהולית**



**ליווי תהליכי שינוי  
וחדשנות חינוכית  
בבתי ספר בפריפריה**

ייתכנית חלוץ נותנת לנו רוח גבית בהיבט המקצועי, הרגשי והכלכלי ומהווה מנוף לקידום תהליך השינוי בבית ספרי. ללא התכנית לא היינו פורצי דרך בעיר חיפהי (שרון עיטה, מנהלח ביים פיכמן, חיפה)

## הפעולות המרכזיות של התכנית:

1. **איתור ומיון מורים צעירים** בתחילת דרכם, בעלי פרופיל חברתי גבוה ומוטיבציה ליצירת שינוי מערכתי
2. **איתור ומיון מנהלי בתי ספר בפריפריה** המעוניינים להוביל תהליכי שינוי משמעותיים ולפתח מנהיגות בית ספרית
3. **השמה של קבוצת חלוצים** (3 לפחות) בבתי ספר
4. **התאמת הנחיה מקצועית** מטעם התכנית לכל בית הספר. מנחה מלווה הן את המנהל והצוות בתהליכי השינוי והחדשנות והן את החלוצים כקבוצה ויחידים בהתפתחות כמנהיגים חינוכיים.
5. **ליווי החלוצים** ובתי הספר לאורך חמש שנים
6. **יצירת רשת ארצית של מנהיגים** חינוכיים ושל בתי ספר המובילים שינוי

ייתכנית חלוץ חינוכי מהווה  
עבורי אופק, מין מגדלור  
שתמיד דולק, התמיכה  
והליווי של צוות התכנית  
שמרו עליי ברגעים קשים  
והזכירו לי מדוע בחרתי  
לעסוק בחינוך" **(ינה נכט,**  
**חלוצה שנה חמישית, מחנכת**  
**ורכזת פדגוגית בבית חינוך**  
**אישי גורדון בת ים)**

# מיהו חלוץ חינוכי?

חלוץ חינוכי הינו איש חינוך צעיר, שנבחר להשתתף בתכנית חלוץ על סמך המוטיבציות שלו לתרום ולהשפיע על מערכת החינוך באזורי פריפריה חברתית ו/או גיאוגרפית ולאחר שעבר תהליכי מיון שבחנו יכולות וכישורים מנהיגותיים וחינוכיים ותפיסה רעיונית של תרבות דמוקרטית.

החלוץ הינו מורה המועסק על ידי משרד החינוך, ומשמש בשני תפקידים מהותיים:

- איש צוות ומורה בבית הספר
- סוכן שינוי פנימי ויזם חינוכי



דו"ח מקינזי, 2010

ייתכנו חלוץ נותנת לי הזדמנות לחבר מנוע דחף לשינוי הבית ספרי שאני רוצה לקדם, ולצרף לבית הספר קבוצת יזמים חינוכיים ערכיים שבאו לחינוך מתוך שליחות" (סני כרמלי, מנהל תיכון אורט גאולה, ת"א)



”בזכות הליווי המקצועי של אנשי המכון התאפשר לי להגשים את עצמי בבית הספר ולהגיע לתפקיד מרכזי תוך זמן קצר מאוד. התכנית שומרת עליי ועוטפת אותי באמונה שאני בדרך הנכונה, היא מכוונת אותי ברמה המקצועית וברמה האישית.” **(ינה נכט, חלוצה שנה חמישית, מחנכת ורכזת פדגוגית בבית חינוך אישי גורדון בת ים)**

## מאפייני חלוץ חינוכי

- אדם ערכי המאמין בזכויות האדם
- אדם המאמין בחינוך ובהוראה ככלי לעשיית שינוי חברתי
- אדם הרואה עצמו מוביל ומנהיג שינוי, בעולם החינוך בכלל ובעולם בית הספר בפרט
- בעל אוריינטציה חברתית
- בעל יכולת ראייה מערכתית
- אדם אופטימי ויצירתי
- בעל יכולת להחזיק במתח שנוצר מתוקף היותו סוכן שינוי בתוך צוות מורים

## קבוצת החלוצים

החלוץ החינוכי פועל בבית הספר כחלק מקבוצה של 3-8 חלוצים. הקבוצה מהווה מקור לתמיכה רגשית ורעיונית, ומהווה גורם משמעותי בהתפתחות החלוץ וביכולתו להביא לידי ביטוי יוזמות חינוכיות בתוך בית הספר.

# פיתוח מנהיגות חינוכית בתכנית

## תפיסת פיתוח המנהיגות:

פיתוח המנהיגות של התוכנית מבוסס על תפיסת On Job Training. לתפיסתנו, המפתח להכשרת מנהל ומנהיג בית ספרי טמון בשילוב בין הידע האקדמי, הידע המקצועי והעבודה המעשית. ההכשרה נעשית תוך עיצוב מתמיד של הזהות החינוכית.

במהלך שנות התכנית מלווה התפתחות החלוץ במימדים הבאים:

- מימד "ארגון וניהול"
- מימד "מערכות יחסים"
- מימד "פדגוגיה"
- מימד רעיוני מבוסס על עקרונות תרבות דמוקרטית

ייתכנית חלוץ מאפשרת לבית הספר לבצע שינוי עומק בתרבות הארגונית והחינוכית שלו, להמריא ולהגיע לכל יעד שיציב לעצמו (צחי לברון, מנהל בייס אמייית דביר, בית שמש)

## התוכנית מכשירה את החלוצים בתהליך חמש שנתי, המורכב משני שלבים:

### שלב הכשרה למנהיגות חינוכית, בן שלוש שנים:

המשימה בשנים הללו היא ללוות את החלוץ ולאפשר לו להתפתח כסוכן שינוי פנים בית ספרי, איש חינוך יזם ומוביל בתוך בית הספר בפרט, ובמערכת החינוך בכלל. שנה ראשונה - שנת קליטה לבית הספר ולפרופסיה. שנה שניה ושלישית - פיתוח כזם ומוביל בית ספרי

### שלב התמחות במנהיגות חינוכית, בן שנתיים:

מיועד לחלוץ הבוחר להתמחות באחד משלושה מסלולי מנהיגות חינוכית: ניהול, הדרכה פדגוגית או יזמות חינוכית. הכניסה לשלב ההתמחות מותנית בהמלצת מנהל ביה"ס והמנחה.

ייקבוצת החלוצים בביה"ס היא משמעותית ובעלת השפעה רבה על תהליכי השינוי השונים. הקבוצה מפוזרת בחטיבות השונות ומקדמת ערכים דמוקרטיים ויוזמת פרויקטים שונים. עיקר תהליך השינוי נעוץ בקידום השיח הפנימי בתוך חדר המורים" (איסי יצחקוב, בוגר התוכנית, מחנך ורכז חונכות בבי"ס יחד, חולון)

## מעטפות הליווי של החלוץ:

### מעטפת בית ספרית

- קבוצת חלוצים
- מנהל מקדם תהליכי פיתוח מנהיגות
- מנחה מטעם התכנית - ליווי אישי וקבוצתי

### מעטפת אקדמית

מתוך רצון לאפשר לחלוצים התקדמות לתפקידים במערכת החינוך, התכנית מעודדת את הפיתוח האקדמי של החלוצים בהשלמת תואר ראשון, תעודת הוראה ותואר שני באמצעות מעטפת מלגאית ייעודית\*

### מעטפת הכשרה משלימה:

קורסים וסמינרים ייעודיים לחלוצים בהתאמה לשלב ההתפתחותי שלהם בתכנית - קורסים הניתנים לקבוצת החלוצים הארצית ולקבוצות על פי השתייכות גיאוגרפית.

ייתכנית החלוץ מאפשרת לענות על הצורך בללמוד אחרת, לפתח מסוגלות, ביקורתיות, אחריות ואקטיביזם חברתי (יפית גרין, מנהלת בייס גבעת גונן, ירושלים)

\* מלגות אלו ניתנות בכפוף לתנאי התוכנית והגורמים המסייעים.

# בית הספר החלוצי

בתי הספר בתכנית נמצאים בפריפריה החברתית גיאוגרפית בישראל.  
**מאפייני המנהל/ת בבית ספר חלוץ חינוכי**

## 1. מנהל/ת מפתח/ת מנהיגות:

- מהווה מודל מנהיגות ראוי
- מעודד יזמות ופרו-אקטיביות של החלוץ
- במסגרת תהליך השינוי הבית ספרי
- מאפשר להתנסות בהובלת תהליכים
- במסגרת חינוכית ממלכתית פורמאלית
- מצמיח את החלוץ לתפקידי ריכוז
- ומנהיגות במהלך שנותיו בתכנית

## 2. מנהל/ת מוביל/ה שינוי:

- הובלה רעיונית
- בניית תשתיות ארגוניות המאפשרות את השינוי
- פיתוח של פדגוגיה רלבנטית לתלמידים ולתקופה
- פיתוח והצמחה של צוות בית הספר ותלמידיו

יחלוץ חינוכי היא תכנית העתודה הניהולית של מערכת החינוך, עתודה של צעירים איכותיים, יזמיים, עם ראש פתוח ושאר רוח. בזכות הכלים והתמיכה שהם מקבלים מהתכנית הם יצעידו את המערכת לשינוי המיוחליי  
(אלי מאירי, מנהל בייס אורט במעלה, טבריה)

## מאפייני בית ספר חלוץ חינוכי

בית ספר בתוכנית חלוץ חינוכי הינו בית ספר ציבורי, המוכר ומפוקח על ידי משרד החינוך. בתי הספר השונים מצויים על כל הרצף הגילאי, מיסודי ועד תיכון.

בתי הספר בתוכנית נמצאים בשלבים שונים של תהליכי שינוי, בדרך להפיכתם למגדלורים לחדשנות חינוכית ולחממה להכשרת מנהיגות חינוכית ועתודה ניהולית.

בית ספר חלוצי מהווה חממה להכשרת מנהיגים חינוכיים. לשם כך מתקיימים בבית הספר מנגנונים המאפשרים:

- **קידום לתפקידי ניהול**
- **שיתוף מורים בתהליכים ניהוליים**
- **יצירת מנועי שינוי והתחדשות פנימיים**
- **חניכה אישית של המנהל/ת את החלוצים**

”התכנית מאפשרת לי קפיצה עם מצופים למים העמוקים, ורוח גבית שמסייעת בחתירה לעבר הגשמת החזון. ”(מיכל גרייבסקי, בוגרת התוכנית, מחנכת ורכזת פדגוגית, תיכון דור הרצליה)

## בית ספר חלוצי מחויב להוביל תהליך שינוי ברוח של חדשנות חינוכית ותרבות דמוקרטית.

המודל החדשני נבנה בכל בית ספר באופן ייחודי התואם את צרכיו ואופיו, ומיושם תוך שיתוף פעולה בין מנהל/ת בית הספר, הצוות והחלוצים החינוכיים ובליווי מנחה מטעם התכנית.

תהליך השינוי משפיע על התרבות הארגונית ותרבות הלמידה הכוללת של בית הספר, ובא לידי ביטוי בארבעה ממדים:

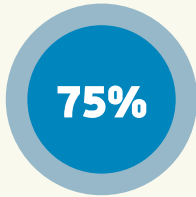
- מימד "ארגון וניהול"
- מימד "מערכות יחסים"
- מימד "פדגוגיה"
- מימד "רעיוני" המבוסס על עקרונות של תרבות דמוקרטית

י"תכנית החלוץ עבורי היא  
הזדמנות עבור אנשי חינוך  
המאמינים ביכולתם להשפיע.  
התכנית מפתחת ומקדמת  
אנשי ונשות חינוך לחשוב  
מחוץ לקופסה, לקחת אחריות  
ולמצוא את המנהיג הקיים  
בתוכם" (איסי יצחקוב, חלוץ  
בוגר התוכנית, מחנך ורכז  
חונכות בבי"ס יחד, חולון)

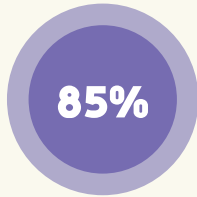
# התכנית במספרים



מרכזים  
גאוגרפיים:  
צפון ומרכז



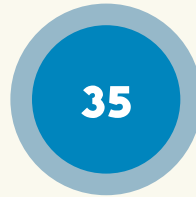
מהחלוצים  
נושאים תפקידי  
ריכוז לאחר 3 שנים  
בבתי הספר



מהחלוצים  
מפעילים יוזמות  
בבתי הספר



השפעה ישירה  
על כ-13,000  
תלמידים



בתי ספר בכל  
רחבי הארץ




בוגרים



חלוצים פעילים



A photograph of two young women sitting at a wooden table in what appears to be a library or study area. The woman on the left has long brown hair in a ponytail and is wearing a black hoodie; she is leaning forward and writing in a notebook with a green pencil. The woman on the right has dark hair and is also wearing a black hoodie; she is leaning her head on her hand, looking down at the notebook with a thoughtful or tired expression. The background shows a window with a view of trees and some electrical outlets on the wall.

א י כ ו ת כ ו ח ה א ד ם

## שותפים בתוכנית



של בתי הספר



קרן מוזס וולפוביץ'  
קרן ברכה



המינהל הפדגוגי  
מינהל עובדי הוראה



מתן שוויון הזדמנויות

# בתי ספר חלוץ מרכז

ויצ"ו גן ונוף, פתח תקווה - גליה מירון  
חט"ב הדרים, באר יעקב - רונית גנון  
טומשין, חולון - אלה מזס  
כפר הנוער עיינות - נעם שפר  
לביא, צור הדסה - מינה ווינט  
תיכון ביאליק רוגוזין, תל אביב - חגית יצחקי  
תיכון חדש דרכא, בת-ים - גליה אבישר  
תיכון ניסויי דור, הרצליה - אביגיל ראש האי

אורט גאולה, ת"א - סני כרמלי  
אושא יחד, רמת גן - ענת אשר  
אמי"ת דביר, בית שמש - יצחק לב-רן  
אמי"ת המר, רחובות - מיכל פלג  
אמי"ת טכנולוגי, באר שבע - ציפי הרפנס  
אמי"ת, קרית מלאכי - אסף כהן  
גבעת גונן יסודי, ירושלים - דודו שרבי  
גבעת גונן על-יסודי, ירושלים - יפית גרין  
גואטמלה, ירושלים - רוני אוחנה

# בתי ספר חלוצפון

אולפנת אמי"ת, חיפה - ירון בן חיים

אולפנת סגולה, קרית מוצקין - רוחמה חזות

אופק, עברון - זיו שר

אורט במעלה, טבריה - אלי מאירי

אורט, שלומי - אופיר גליק

אמי"ת בנות, צפת - יפה פרג'ון

אמי"ת בנים, צפת - נדביה נאה

אמי"ת קנדי, עכו - אתי צברי

ארליך, טבריה - טינה ששון

ביה"ס המקיף אלוני יצחק - גלי כהן

בית חינוך אמי"ת, כרמיאל - גאי דקל

בן ציון דינור, חיפה - אילנית מועלם

גבעול, גבעת אולגה - לאה בכר צליק

נווה יש"ר, ימין אורד - גלית ליבוביץ'

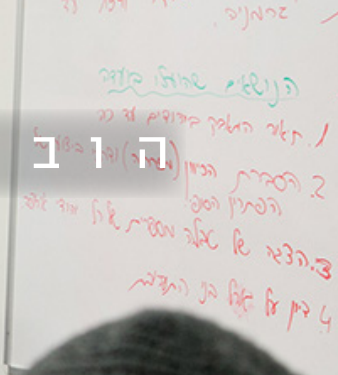
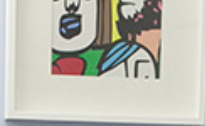
נר הגלבוע, גן-נר - אביבית כהן

עצמון, נצרת עילית - רותי שקד

פיכמן, חיפה - שרון עיטה

קשת התקווה, אליקים - סמדר עקרי

# הובלת תהליכי חדשנות



מוזמנים  
להצטרף אלינו  
למסע חלוצי



מרכז חינוכי דמוקרטי

## לפרטים נוספים

נוית תש"ח

רכזת תכנית חלוץ חינוכי

03-7412729 שלוחה 6

[navit@democratic.co.il](mailto:navit@democratic.co.il)

[www.democratic.co.il](http://www.democratic.co.il)

