

תוכנית  
חלוץ חינוכי  
בראם  
"ראנד תרבוני"



## לפרטים נוספים

נורית גזית

רכזת אדמיניסטרטיבית

תכנית חלוץ חינוכי

050-8948252

## للمزيد من التفاصيل

נאפית תישאח

מركزة البرنامج «رائد تربوي»

050-8948252

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

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

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 הדמוקרטי  
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  
בי"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 חלוצי חינוך 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 הזרות החינוכית.

במהלך שנות התכנית מלווה התפתחות החלוץ במימדים הבאים:

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

ייתכנה 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:

המשימה בשלב ההתמחות היא לפתח את החלוצים המתקדמים, בשנים 4-5, כשכבת מנהיגות דמוקרטית בית ספרית המשפיעה באופן מערכתית.

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 בבית 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:

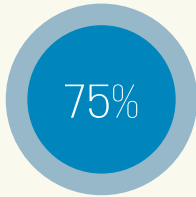
- מימד "ארגון וניהול"
- מימד "מערכות יחסים"
- מימד "פדגוגיה"
- מימד "רעיוני" המבוסס על עקרונות של תרבות דמוקרטית

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)

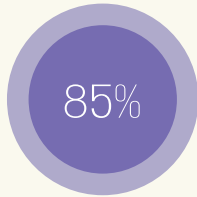
# התכנית במספרים



מרכזים  
גאוגרפיים:  
צפון  
מרכז+דרום  
ירושלים



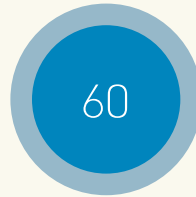
מהחלוצים  
נושאים תפקידי  
ריכוז לאחר 3 שנים  
בבתי הספר



מהחלוצים  
מפעילים יוזמות  
בבתי הספר



השפעה ישירה  
על כ-20,000  
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 a wall with electrical outlets.

א י כ ו ת כ ו ח ה א ד ם

## שותפים בתוכנית





מתן שוויון הזדמנויות

## חלוץ מרכז + דרום

אולפנה אמי"ת, אשדוד - אורית קאופמן  
אולפנית בני עקיבא, תל אביב - חני גולדמן  
אמי"ת המר, רחובות - רפי מימון  
אמי"ת אליהו, פתח תקווה - יאיר שיטבון  
אמית בר אילן, נתניה - יובל אלימלך  
אורט סינגלובסקי, תל אביב - סמדר צלר  
ויצ"ו קנדה, נתניה - בני שי  
הרב קוק, תלמים - מירב סעדון  
המגינים, חולון - מורן לוי זאובר  
גן ונוף, פתח תקווה - גליה מירון  
טומשין, ראשון לציון - אתי שיטרית

כפר הנוער כוכבי המדבר, להב - עוזד ארמן  
כפר הנוער עיינות - נעם שפר  
עלומים, חולון - אירית רוזנבלט  
קוממיות, בני ברק - רות טייב צוריאל  
שורשים, נתניה - אורלי בן אדרת  
תיכון דור, הרצליה - רון פולק  
תיכון טכנולוגי נעמת, חולון - דודו איטח  
אולפנת בני עקיבא חן במדבר, באר שבע - יוני סמואל  
ממ"ד אזורי, אבן שמואל - הדס מיכאליס  
מפתן אלון, תל אביב - שרון מייזלס

# בתי ספר חלוצים פעילים בתשע"ט

## חלוצפון

אולפנה סגולה, קרית מוצקין - רוחמה חזות  
אולפנית אמי"ת, אור עקיבא - בלהה בוסי  
אורט, שלומי - אופיר גליק  
אמי"ת בנות, צפת - יפה שמש פרנ'ון  
אמי"ת, כרמיאל - גאי דקל  
אמי"ת קנדי, עכו - אתי צברי  
אולפנת אמי"ת עירוני ו', חיפה - מוריה שפירא  
וילקומיץ, ראש פינה - ויקי מודלינבר  
יד לחמישה, מ.א. גלבוע - הילה כהן  
ימין אורד - גלית לייבוביץ

אמי"ת בנים, צפת - נדביה נאה  
מקיף אלוני יצחק - גלי כהן  
נופים, עפולה - מיכל כהן  
נר הגלבוץ, גן נר - אביבית כהן  
קשת התקווה, אליקים - סמדר עיקרי  
אורט רוגוזין, מגדל העמק - דודי גריסרו  
אפרים צמח, טירת כרמל - מירה אלמליח  
ישיבת בני עקיבא, חדרה - אלמוג וגנר  
קרית חינוך אורט, עפולה עלית - איריס אהרון דוד  
מקיף מושירפה - עבד אלכרים אגבאריה

## חלוץ ירושלים

**אלעולא**, מזרח ירושלים - סאלם עיד  
**אלפארוק**, מזרח ירושלים - נורה תאג"י  
**אלתורי**, מזרח ירושלים - סועאד עבאסי  
**אמי"ת שחר**, בית שמש - סהר סיגאוי  
**אריאל המשלב**, ירושלים - טלי ברוך  
**גואטמלה**, ירושלים - רוני אוחנה  
**דרור**, ירושלים - רני חזון וייס  
**חוות הנוער הציוני**, ירושלים - ליליה רייכמן  
**סדי קולק**, ירושלים - מזל עובד

**לביא**, צור הדסה - מינה ווינט  
**תל"י מתמטי**, ירושלים - אסנת עוזיאל  
**בי"ס ישיבת בנ"ע נתיבות חיים**, ירושלים - בן ציון אלול  
**בי"ס אגרון**, ירושלים - דינה יריב  
**אורט פלך בנים**, ירושלים - שלום וייל  
**אום טובא לבנים**, ירושלים - וליד אבו טיר  
**אלצלעה**, ירושלים - מהא שחאדה  
**בית חנינא לבגרות**, ירושלים - רנא סלימאן

מוזמנים  
להצטרף אלינו  
למסע חלוצי



"رائد تربوي" هو برنامج تربوي يتم من خلاله اختيار شخصيات تربوية متميزة، وتأهيلهم لإدارة وقيادة مدارس في إسرائيل، خاصة في المناطق المهمشة الاجتماعية والجغرافية.

يضع القرن الـ ٢١ أمام الجهاز التربوي - التعليمي - فيما يضع - العديد من التحديات الجديدة والتي لا مفرّ من مواجهتها. يتطلّب الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات، إلى صيرورات تربوية ومنظوماتية وبشكل سريع.

لتحقيق مسارات التغيير هذه، نحتاج لتنمية قيادة تربوية وتأهيل مجموعة قيادية احتياطية للمستقبل، تكون طلائعية، ريادية وذات رؤية ؛ لشخصيات تربوية ذات دافعية عالية، وعلى دراية للتحديات، ولديهم الكفاءات والشجاعة لقيادة التغيير المنشود.

**تأسس برنامج "رائد تربوي" من منطلق الرغبة في تنمية هذه الروح من القيادة.**

يعمل البرنامج من قبل  
المعهد الديموقراطيّ والذي  
بادر بتأسيسه وإقامته،  
بالشراكة مع وزارة التربية  
والتعليم، بالإضافة إلى  
صناديق خيريّة، مجالس  
محلّية ومؤسسات أخرى.

تأخذ المدارس المشاركة  
على عاتقها قيادة مسارات  
تغيير من الدرجة الثانية،  
بهدف تحويل المدارس إلى  
منارات تربوية متجدّدة،  
وتنمية الرواد كقادة في  
المدارس. يرافق كل  
مدرسة خبيراً تربويّاً من  
قبل البرنامج.

في اطار البرنامج يتم  
اختيار شخصيّات تربويّة،  
مبادرون، لديهم الوعي  
الاجتماعي في عملهم  
كمعلّمين ودورهم كوسطاء  
تغيير في المدرسة.

"الدعم الذي يحققه البرنامج، إلى  
جانِب مسارات البحث والتوضيح  
والترسيخ مع مجموعة المدراء  
كمجموعة داعمة وشريكة في  
المسار، كل ذلك يشكّل بالنسبة  
لي وللمدرسة بأكملها بمثابة شبكة  
من العمل والمشاركة والحوار.  
هذا البرنامج، يشقّ لنا دربا من  
الأمل، الرسالة ومسارا نحو  
تربية جديدة"

(يافيت جرين، مديرة مدرسة  
جفعات جونن، القدس)

## الخلفية لتأسيس البرنامج

أقيم البرنامج ليساعد الجهاز التربوي في مواجهة تحديين اثنين وهما:

تسرّب المعلمين الجدد المتميّزين من الجهاز التربوي كليًا ، ممّا يؤدي ذلك إلى نقص بالكوادر القيادية في المدارس والإدارة المستقبلية ذات الجودة العالية.

عدم المساواة بين الضواحي الإجتماعية| الجغرافية وبين منطقة المركز، والذي ينبع من الفجوات الكبيرة في جودة التربية – القوى العاملة في التربية.

نقص في  
الكوادر  
الإدارية

عدم وجود كادر قيادي  
مدرسي ذات جودة

40-50%

من المعلمين المتميّزين والمتفوقين يتركون جهاز التربية والتعليم بعد ثلاث سنوات

لماذا يترك المعلمون ذوو الكفاءة العالية وظائفهم؟

- البيئة المدرسية – جودة الإدارة، تصوّر اجتماعي متدنّي
- عدم مرافقة المعلم ممّا يؤدي الى شعور عالٍ بالوحدة
- شروط التوظيف والعمل في الجهاز التربوي
- عدم وجود أفق مهني وامكانيات التقدّم والترقي

## أهداف البرنامج:

تنمية وتأهيل شخصيات تربوية شابة كقادة تربويين في الجهاز التربوي الرسمي ودمجهم كقائدين احتياطيين للإدارة المستقبلية.

تطوير وترسيخ مسارات تجديد تربوية ومبادرات التي تعتمد على القيم الإنسانية والثقافة الديمقراطية، في المدارس الموجودة على الضواحي الإجتماعية الجغرافية.

**يعمل البرنامج على تحقيق الأهداف من خلال دمجها معاً:**

تشكل المدرسة التي تخوض مسارات تغيير أرضا خصبة لتطور الرائد كقائد تربوي. وتشكل مجموعة الرواد الشابة ذات القدرات القيادية محرّكا قويا للمدرسة التي ترغب بشدة قيادة مسارات تغيير.

تطوير قيادة تربوية  
ومجموعة احتياطية  
للإدارة المستقبلية



مرافقة مسارات تغيير  
وتجدد تربوي في مدارس  
في الضواحي

" برنامج رائد تربوي يمنحنا دعما كبيرا في الجوانب المهنية والعاطفية والاقتصادية. البرنامج يشكل رافعة لتطوير مسار التغيير في المدرسة. لولا هذا البرنامج لما استطعنا أن نجعل مدرستنا رائدة في هذا الشكل في مدينة حيفا"

(شارون عيطة، مديرة مدرسة فيخمان، حيفا)

## النشاطات الأساسية في البرنامج:

١. اختيار معلّمين جدد في أول طريقهم المهنيّ، لديهم دراية اجتماعيّة عالية ودافعيّة لتحقيق تغيير منظوماتي . يتمّ الاختيار من خلال مسار تصنيف جدّي ودقيق.

٢. اختيار مدراء مدارس من الضواحي، والذين يرغبون قيادة مسارات تغيير جديّة وجذريّة وتطوير قيادة مدرسيّة. يتمّ الاختيار من خلال مسار تصنيف جدّي ودقيق.

٣. تعيين وبناء مجموعة روّاد (٣ على الأقل) في المدارس، وادراجهم في العمل داخل المدرسة.

٤. ملاءمة ارشاد وتوجيه من قبل البرنامج في كل مدرسة. يرافق المدير والطاقم المدرسيّ موجهها مهنيًا في سيرورات التغيير والتجدّد. وكذلك يرافق الموجه مجموعة الروّاد كمجموعة وبشكل فردي في مسارهم كقوّاد تربويين.

٥. مرافقة الروّاد في المدارس لمدة خمس سنوات

٦. خلق وبناء شبكة كاملة ممتدّة في البلاد من الروّاد التربويين والمدارس التي تخوض صيرورة.

"يشكّل برنامج رائد تربوي بالنسبة لي أفق ، منارة مضيئة دوما. ما حافظ علي هو الدعم والمرافقة من قبل طاقم البرنامج ، في الأوقات الصعبة جعلوني أتذكّر دائما لماذا اخترت العمل في مجال التربية"

(بيننا نخط، رائدة تربويّة سنة خامسة، مربية ومركزة تربوية في بيت التربية الذاتية جوردون بات يام)

# من هو الرائد التربوي؟

الرائد التربوي هو شخص تربوي في أول طريقه المهني، تم اختياره للانضمام إلى برنامج رائد تربوي اعتمادا على دافعيته ورغبته بالعطاء والتأثير على جهاز التربية في الضواحي الاجتماعية والجغرافية، وذلك بعد أن مرّ مسار تصنيف الذي فحص قدراته ومهاراته القيادية والتربوية وادراكه الفكري للثقافة الديموقراطية .

الرائد هو معلم يعمل عن طريق وزارة التربية والتعليم، ويؤدي دوران مهمّان:

- معلم في المدرسة وضمن الطاقم المدرسي
- وسيط للتغيير ومبادر تربوي

"يعطيني برنامج رائد تربوي الفرصة لربط محرّك يدفع التغيير الذي ارغب تحقيقه في المدرسة قدما، وأن أضم الى المدرسة مجموعة من المبادرين التربويين ذوي القيم الانسانية، والذين يرون في التربية رسالة"

(ساني كرملی، مديرة ثانوية اورط جينولة، تل ابيب)



דו"ח מקינזי, 2010

# صفات الرائد التربوي

- لديه مبادئ وأخلاقيات ويؤمن بحقوق الانسان
- لديه الايمان بأن التربية والتعليم أداة لتحقيق تغيير مجتمعي
- يرى نفسه قائد تغيير، في مجال التربية عامة، وفي المدارس خاصة
- لديه توجهها اجتماعيا
- لديه المقدرة على النظر بشكل شمولي ومنظوماتي
- إنسان إيجابي ومبدع
- لديه المقدرة على التعامل مع التوتر الناجم من كونه وسيط تغيير داخل طاقم معلمين

## مجموعة الرواد

يعمل الرائد التربوي في المدرسة كجزء من مجموعة ٨-٣ رواد. تشكّل المجموعة مصدرا للدعم المعنوي والفكري، وتشكّل دورا هاما في تطوّر الرائد وقدرته على تنفيذ مبادرات تربوية داخل المدرسة.

"بفضل المرافقة المهنية من قبل طاقم المعهد استطعت تحقيق ذاتي في المدرسة والحصول على دور مركزي خلال فترة قصيرة جدا. هذا البرنامج يمنحني شعور بالأمان ويحيطني ايمانا بأنني في الطريق الصحيح، كما ويوجّهني من الناحية المهنية والشخصية ."

(يانا نخط، رائدة تربوية سنة خامسة، مربية ومركزة تربوية في بيت التربية الذاتية جوردون بات يام)

# تطوير قيادة تربوية في البرنامج

## مفهوم تطوير القيادة:

يعتمد تطوير القيادة ضمن البرنامج على مفهوم On Job Training.

بحسب إدراكنا، المفتاح لتأهيل مدير وقائد المدرسة يكمن في دمج ما بين المعرفة الأكاديمية، المعرفة المهنية والعمل التطبيقي. تتم عملية التأهيل من خلال بلورة مستمرة للهوية التربوية.

يتم تطوير الرائد التربوي خلال سنوات البرنامج ضمن الأبعاد التالية:

- البعد "التنظيمي الإداري"
- البعد "منظومة العلاقات"
- البعد "البيداغوجي"
- البعد الفكري المعتمد على مبادئ التربية الديمقراطية

"يتيح برنامج رائد تربوي للمدرسة تحقيق تغيير عميق في ثقافتها التنظيمية والتربوية، التحليق والوصول الى أية غاية تضعها المدرسة لنفسها"

(تساحي لبيران، مدير مدرسة أميت دفير، بيت شيمش)

يؤهل البرنامج الرّواد التربويين خلال سيرورة مدتها خمس سنوات، والمكوّنة من مرحلتين:

### مرحلة تأهيل القيادة التربوية، مدتها ثلاث سنوات:

المهمّة الميدانيّة في هذه المرحلة هي مرافقة الرائد وتوفير الفرصة له للتطوّر كوسيط تغيير داخل المدرسة، وكشخصية تربوية مبادرة داخل المدرسة خاصة، وفي الجهاز التربوي عامّة. السنة الأولى – تهدف لاستقباله في المدرسة وبلورة مهنيّته. السنة الثانية والثالثة – تهدف إلى تطويره كمبادر وقيادي في المدرسة.

### مرحلة التخصّص في القيادة التربويّة، مدتها سنتين:

المهمّة الميدانيّة في هذه المرحلة هي تطوير الرّواد المتقدّمين، في السنة الرابعة والخامسة، كطبقة قياديّة ديموقراطيّة مدرسيّة والتي تؤثّر بشكل منظوماتي. الانتقال إلى مرحلة التخصّص تعتمد على توصية مدير المدرسة والموجه من قبل البرنامج.

" تُعتبر مجموعة الرّواد في المدرسة في غاية من الأهمية ولديها قدرة عالية في التأثير على الصيرورات المختلفة. هذه المجموعة مؤرّعة على الإعداديات المختلفة لتطوير قيم ديموقراطيّة وتبادر بمشاريع مختلفة. يكمن جَلّ الصيرورة في تطوير الحوار الداخلي في غرفة طاقم التدريس"

(ايسي يتسحاكوف، خريج البرنامج، مربّي ومركز تربوي في مدرسة ياخذ، حولون)

## أطر مرافقة الرائد:

### الاطار المدرسي

- مجموعة الرّواد
- المدير كمطوّر سيرورات تطوير القيادة
- موجه من قبل البرنامج – مرافقة شخصية وجماعيّة

### الاطار الأكاديمي

من منطلق الرغبة في إتاحة الفرصة للرّواد في التّقدم والترقيّ نحو أدوار وظيفية في الجهاز التربوي، يشجّع البرنامج التطوير الأكاديمي للرّواد في تكملة لقب أول، شهادة تدريس، لقب ثاني من خلال منحة مستهدفة\*

### الاطار التأهيلي المكمل:

دورات ومساقات هادفة للرّواد بحسب المرحلة التطورية ضمن البرنامج – دورات معدّة لمجموعة الرّواد الشاملة وللمجموعات بحسب انتمائهم الجغرافي.

" يتيح البرنامج امكانية تلبية الاحتياج للتعلّم المختلف، لتطوير المقدرة، النقد، المسؤولية والحراك الاجتماعي"

(يافيت جرين، مديرة مدرسة جفات جونن، القدس)

\*تقدّم المنح بحسب شروط

# المدرسة الرائدة

تتواجد المدارس المشاركة في البرنامج في الضواحي الاجتماعية والجغرافية في اسرائيل.  
مميزات المدير في مدرسة رائدة

## ١. مديرة ياتطور قيادة:

- يشكّل قدوة قيادية جيّدة
- يشجّع المبادرة والعمل لدى الرّواد في اطار الصيرورة المدرسيّة
- يتيح مساحة تجربة في قيادة سيرورات في اطار تربويّ رسميّ
- يساهم في تقدّم الرّواد لوظائف تركيز وقيادة خلال سنوات البرنامج

## ٢. مديرة تايقود تغيير:

- قيادة فكريّة
- بلورة بنية تنظيميّة تتيح مجالا لتحقيق التغيير
- تطوير بيداغوجيا ذات صلة للطلاب وللمرحلة الآنية
- تنمية وتطوير طاقم المدرسة وطلابها

" يشكّل برنامج رائد تربوي المجموعة الاحتياطية المستقبلية في جهاز التربية، مجموعة شابة ذات جودة عالية، تتحلّى بروح المبادرة والتفكير واسع الأفق. ومن خلال اكتساب الآليات والدعم ضمن البرنامج سوف يقودون جهاز التربية الى التغيير المنشود"

" ايلي مئيري، مدير مدرسة اورط بمعليه، طبريا)

## مميزات المدرسة الرائدة

المدرسة المشاركة في البرنامج هي مدرسة رسمية، والمعترف بها من قبل وزارة التربية والتعليم. المدارس المشاركة من مختلف الاجيال، من الابتدائية وحتى الثانوية.

تتواجد هذه المدارس في مراحل مختلفة من سيرورات التغيير، وفي طريقهم للتحوّل الى منارة للتربية المستجدة ولدفيئة لتأهيل قيادة تربوية وإدارة احتياطية مستقبلية.

تشكّل المدرسة الرائدة دفيئة لتطوير وتأهيل قواد . ولتحقيق ذلك يتمّ تفعيل المنظومات الداعمة:

- التقدّم والترقي لوظائف وأدوار إدارية
- مشاركة المعلمين في سيرورات إدارية
- بناء رافعات داخلية للتغيير والتجدد
- مرافقة تربوية من قبل المديرية للرواد

" البرنامج يحقق لي تجربة القفز مع عوامات واقية إلى المياه العميقة، والدعم الكامل للتجديف والوصول إلى تحقيق الرؤية"

(ميخال جريبسكي، خريجة البرنامج، مربية ومركزة تربوية، ثانوية دورهرتسليا)

## المدرسة الرائدة عليها قيادة تغيير نحو تجدد تربوي وثقافة ديموقراطية.

نبني في كل مدرسة موديلًا تربويًا خاصًا يلئم احتياجاتها وخصائصها، ونقوم بتطبيقه وتنفيذه من خلال التعاون والمشاركة بين المديرية، الطاقم والرواد، بمرافقة وتوجيه الموجه التربوي من قبل البرنامج.

هذه الصيرورة تؤثر على الثقافة التنظيمية وثقافة التعليم العامة في المدرسة، وتظهر ملامح هذه الثقافة المبلورة من خلال الأبعاد الأربعة:

- البعد "التنظيمي الإداري"
- البعد "منظومة العلاقات"
- البعد "البيداغوجي"
- البعد الفكري المعتمد على مبادئ التربية الديموقراطية

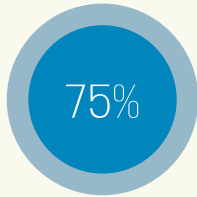
"أعتبر هذا البرنامج فرصة لشخصيات تربوية المؤمنين بقدرتهم على التأثير. يطوّر البرنامج وينمي شخصيات تربوية وحثهم على التفكير خارج الصندوق، وتحمل المسؤولية، واكتشاف القائد الكامن داخلهم"

(إيسي يتسحاكوف، خريج البرنامج، مربّي ومرز تربوي في مدرسة ياخذ، حولون)

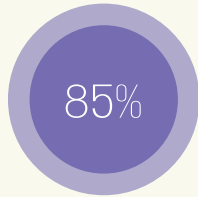
## البرنامج في أرقام



مراكز جغرافية  
– الشمال،  
المركز والقدس



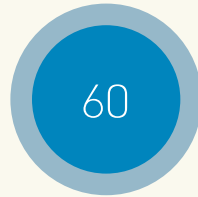
من الرواد يتولون  
مناصب تركيز  
بعد مرور ثلاث  
سنوات البرنامج  
في المدارس



من الرواد  
يقودون مبادرات  
في المدارس



تأثير مباشر على  
20.000 طالب



مدرسة في كل  
أنحاء البلد



خريجون



مبادرون نشطاء



جودة القوى البشريّة

## دائرة الشركاء في البرنامج

سلطات محلية  
ومؤسسات  
أخرى

المعهد للتربية  
الديموقراطية

صناديق خيرية

وزارة التربية  
والتعليم



توفير تكافؤ فرص

# مدارس رائدة مشاركة في سنة 2018-19 – منطقة المركز والجنوب

أولبانه – أميت أشدود – أوريت كاوفمان  
أميت همر رحوبوت – رافي ميمون  
أولبنت بني عكيفا، تل أبيب – حاني جولدمان  
أميت إيراز، بيتح تكفا – يائير شينتون  
أميت بار إيلان، نتانيا – يوفال إلميلخ  
أورط سينجلوفسكي، تل أبيب – سمارت تسيلر  
فيتسو كندا، نتانيا – بيني شاي  
هراف كوك، تلميم – ميراف سعدون  
همجينيم، حولون – موران ليفي زاوبر  
جان ونوف، بيتح تكفا – جاليا ميرون  
توماشين، ريشون لتسيون – إيتي شيتريت  
القرية الشبابية نجوم الصحراء، لاهف – عودد  
أرمن

القرية الشبابية عينوت – نوعم شيفر  
علوميم، حولون – إيريت روزنبلت  
كومميوت، بني برك – روت طيب تسورنل  
شورشيم، نتانيا – أورلي بن أدرت  
ثانوية دور، هرتسيليا – رون بولك  
الثانوية التكنولوجية نعمات، حولون – دافيد إيتاح  
اولبانات بني عكيفا حين بمدبار ، بئر السبع –  
يوني صموئيل  
ممد ايزوري ، ايفن شموئيل – هاداس ميخائيلس  
مفتان الون ، تل ابيب – شارون مايزلس

# مدارس رائدة مشاركة في سنة 2018-19 – منطقة الشمال

أولبانا سجولة، كريات موتسكين – روحامة  
حازوت  
بيت التربية أوفك، عبرون – زيف شير  
أورط، شلومي – أوفير جليك  
أميت كندي، عكا – إيتي تساباري  
أميت بنات، صفد – يافيه شمش – فرجون  
نوفيم، العفولة – ميخال كوهين  
نر هاجيلبوع، جان نر – أفيفيت كوهين  
كشت هاتكفا، ألكيم – سمادر عكري  
ثانوية أميت، كرمينيل – جاي ديكيل  
أميت بنون، صفد – ندفيا نائه  
قرية الشبيبة، يمين أورد – جاليت ليفوفتش  
أولبنيت أميت، أور عكيفا – بلها بوسي

أولبنات أميت عيروني و، حيفا – موريا شبيرا  
أميت بنين، صفد – ندفيا نئه  
فيلكوميتش، راس الناقورة – اوسنات  
ريسكي/فيكي مودلينجر

# مدارس رائدة مشاركة في سنة 2018-19 – القدس

العلا، شرقي القدس – سلام عيد  
الفاروق، شرقي القدس – نورة التاجي  
الثوري، شرقي القدس – سعاد عباسي  
أميت شاحر، بيت شمش – ساهر سيجاوي  
أريئيل للدمج، القدس – تالي بروخ  
جواتيمالا، القدس – روني أوحانا  
درور، القدس – رني حزون فايس  
قرية الشبيبة الصهيونية، القدس – ليليا راخمان  
تيدي كولييك، القدس – مازال عوفيد  
ليفيا، تسور هداسا – مينا فينت  
تالي ممتاتي، القدس – أوسنات عوزينيل

يشيفات بناع نتيفوت حايم ، القدس – بن تسيون الول  
اجرون ، القدس – دينا ياريف  
اورط فيلخ للبنين ، القدس – شالوم فاييل  
أم طوبا للبنين ، القدس – وليد ابو طير  
بيت حنينا للبحרות ، القدس – رنا سليمان

نحن ندعوكم للانضمام  
إلينا إلى مسار رائد



## לפרטים נוספים

נורית גזית

רכזת אדמיניסטרטיבית

תכנית חלוץ חינוכי

050-8948252

## للمزيد من التفاصيل

נאפית תישאח

מרכזת البرنامج «رائد تربوي»

050-8948252

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

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



מרכז דמוקרטי  
נאפית תישיח

للمزيد من التفاصيل  
نافيت تيشاح  
مركزة البرنامج «رائد تربوي»  
050-8948252



nuritg@democratic.co.il  
www.democratic.co.il

