

## חלוץ חינוכי - מה עושה החלוץ? פיתוח מנהיגות מורית ומניעת נשירה מהמערכת

יותם טרון | תכנית חלוץ חינוכי, המכון לחינוך דמוקרטי

**ב"חלוץ חינוכי" נבנתה פלטפורמה ייחודית שמנסה לטפל בגורמים השונים לנשירת מורים ולסייע למורים צעירים בתחילת דרכם להתמיד במערכת, להתפתח בה ולהגיע לעמדות השפעה. כל זאת במסגרת עבודתם בבתי ספר בפריפריה חברתית-גאוגרפית. במסגרת התכנית נבחרים אנשים איכותיים, אנשי חינוך צעירים, יזמים, בעלי תודעה חברתית, לפעול כמורים המהווים "סוכני שינוי" בבתי הספר.**

למשוך אל תוך ההוראה - גברים ונשים בעלי ניסיון חינוכי קודם ובעלי מוטיבציה גבוהה לשינוי חברתי, שרואים בחינוך כלי משמעותי לשינוי זה. מחצית מאוכלוסיית הסטודנטים היא גברים, והגיל הממוצע הוא 27. לאחר שנים מספר של הפעלת התכנית תוך כדי ליווי והתבוננות בבוגריה עלתה השערה שהעבודה חלקית. בבחינה מעמיקה התגלתה סטטיסטיקה לא נעימה של נשירת המורים מהמערכת. הובן שאין זה מספיק להכשיר את מורי העתיד אלא ראוי ללוות אותם גם אל שלב העבודה שלהם בשטח. הבנו כי לפנינו אתגר מערכתי רב-משמעות. מתוך כך נבנתה תכנית "חלוץ חינוכי".

### האתגר המערכתי

מקצוע ההוראה עבר גלגולים רבים. בשנים האחרונות יוקרתו נשחקה. משרד החינוך מנסה בדרכים שונות למשוך אוכלוסיות חזקות יותר ללימודי ההוראה דרך הסבות אקדמאים, תכניות ייחודיות ליוצאי הי-טק, תכנית המצטיינים ועוד. ניסיונות אלו מתחילים לקצור פירות, אך ה'חור בדלי' טרם נסתם. אנשים איכותיים יותר מגיעים להכשרות המורים אולם עוזבים את המערכת במהרה. הסטטיסטיקה של נשירת המורים מהמערכת מוסיפה להיות בעייתית מאוד.

תכנית "חלוץ חינוכי" הוקמה על מנת לתת מענה לשני אתגרים משמעותיים במערכת החינוך:

1. נשירת מורים צעירים ואיכותיים מהמערכת וכתוצאה מכך מחסור בשכבת מנהיגות בית-ספרית ובעתודה ניהולית.
2. אי-שוויון בין הפריפריה החברתית גאוגרפית למרכז, הנובע בין השאר מפערים גדולים באיכות החינוך.

התכנית מאתרת ומכשירה אנשי חינוך איכותיים לתפקידי מנהיגות בבתי ספר בפריפריה החברתית גאוגרפית בישראל. במסגרת התכנית נבחרים אנשים איכותיים, אנשי חינוך צעירים, יזמים, בעלי תודעה חברתית לפעול כמורים המהווים "סוכני שינוי" בבתי הספר. במקביל בתי הספר בתכנית מקבלים 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 התכנית. התכנית נוצרה ביוזמת המכון לחינוך דמוקרטי והוא מפעיל אותה בשיתוף עם משרד החינוך, קרן רוטשילד קיסריה, קרן ברכה, קרן מוזס וולפביץ', רשויות ובתי ספר ברחבי הארץ. בשנת 2001 הוקמה 'החממה ליזמות חינוכית חברתית', תכנית הכשרת מורים ייחודית, פרי שיתוף פעולה של המכון לחינוך דמוקרטי ומכללת סמינר הקיבוצים. אחד מהמאפיינים הייחודיים של התכנית הוא קהל היעד שהתכנית פנתה אליו והצליחה

מקינזי<sup>1</sup> משנת 2007, שבחן את הגורמים להצלחת מערכות החינוך הטובות בעולם, ציין את המובן מאליו: **איכותה של מערכת חינוך לעולם לא תוכל לעלות על איכות מוריה**. אבחנה זו מחדדת את הבעייתיות המערכתית הנוצרת מנשירתם של מורים איכותיים מהמערכת.



חשוב לציין כי משרד החינוך מודע לתופעה ומוביל בשנים האחרונות שינויים מספר כדי לצמצם את תופעת הנשירה: סדנאות הסטאז', המשך ליווי למורים בשנה ראשונה, תמיכה בתכניות ייחודיות ועוד. תכנית "חלוץ חינוכי" בחרה לפעול בפריפריה החברתית והגאוגרפית של מדינת ישראל. במקומות אלו התמיכה של החינוך המשלים, שיכולה לעתים להוות פיצוי על איכות החינוך הבית-ספרי, קטנה מאוד. ההשפעה של אחוזי הנשירה הארציים המצטרפת למסקנה של דוח מקינזי על איכות המורים כגורם המשמעותי ביותר ליצירת מערכת איכותית, מקבלת משמעות דרמטית בפריפריה החברתית גאוגרפית והיא אחת מסיבות השורש לפערים בחינוך בין מקומות גאוגרפיים שונים ואוכלוסיות שונות בישראל. **תכנית "חלוץ חינוכי" מציעה מענה ייחודי לאתגר זה:** ב"חלוץ חינוכי" נבנתה פלטפורמה ייחודית שמנסה לטפל בגורמים השונים לנשירת מורים ולסייע למורים צעירים בתחילת דרכם להתמיד במערכת, להתפתח בה ולהגיע לעמדות השפעה. כל זאת במסגרת עבודתם בבתי ספר בפריפריה חברתית-גאוגרפית. הפלטפורמה נשענת על שתי מטרות התכנית ועל הזיקה המעגלית ביניהן:

1. פיתוח אנשי חינוך צעירים כמנהיגים חינוכיים במערכת החינוך הפורמלית ושילובם כמובילים וכעתודה ניהולית.

בעיית הנשירה אינה בעיה פרטית של מדינת ישראל. היא מופיעה כמעט בכל המדינות המערביות. מחקרים רבים נעשו בארץ ובעולם על הסיבות לנשירת מורים מהמערכת. 'שיעור נשירה' הוא נתון בעייתי לבדיקה, מחקרים שונים מצביעים על נתונים שונים אך נדמה כי שיעור הנשירה עומד על כ-40% בממוצע, וארביב-אלישיב וצימרמן (2013) מצביעות על כך שהנתון נמצא במגמת עלייה בשנים האחרונות. אחד המחקרים האחרונים שנערכו בנושא זה בישראל הוא מחקרה של פרופ' ציפי ליבמן, שחקרה את תכנית המצטיינים של משרד החינוך. ליבמן ניסתה לבחון אוכלוסייה ספציפית של מורים אשר עברו מסלול הכשרה ייחודי ונמצאו כבעלי יתר כישורים. ממצא הנשירה של המורים בתכנית המצטיינים עומד על 40% בשנים הראשונות, שיעור השווה לממוצע נשירת כלל המורים (ליבמן, 2014). אחת המסקנות העיקריות של המחקר היא הצורך ביצירת מעטפת קליטה הוליסטית המביאה בחשבון את איכות כוח האדם על מנת לשמרו ולהצמיחו בתוך המערכת. המחקרים מצביעים על כמה גורמים לשחיקה ועל כמה גורמים מונעי שחיקה המסייעים למורים חדשים להתמיד במערכת. עם גורמי השחיקה ניתן למנות בעיקר את היבטי השכר, ריבוי הדרישות ממורה חדש, התמודדות עם התלמידים וסביבת העבודה בארגון הבית-ספרי. ארביב-אלישיב וצימרמן (2013) מציינות גורמים המסייעים למורים החדשים להתמיד במערכת: "מחקרים אמפיריים בקרב מורים מצביעים על כך שהתמודדות מוצלחת עם דרישות התפקיד, ובעיקר עם תלמידים, כמו גם משימות ההולמות את כישוריהם בשילוב של תמיכה ארגונית מצד עמיתים וממונים, עבודת צוות ומבנה ארגוני בעל אופי דמוקרטי התומך בהתפתחות פרופסיונאלית ומציע הזדמנויות לקידום תעסוקתי מגבירים את תחושת המסוגלות הפרופסיונאלית ואת המחויבות למוסד החינוכי כמו גם את הנטייה להתמיד בהוראה". (שם, עמ' 51)

הבעיה אינה מסתיימת בנשירת המורים החדשים. הארגון הבית-ספרי, כמו ארגונים פרופסיונליים אחרים, מצמיח את ההנהגה ואת ממלאי התפקידים הניהוליים מתוך עצמו. אנו רואים כי אחוז גבוה של מורים מצטיינים, מורים המחפשים סביבת עבודה דינמית יותר, יזמית יותר, מורים שרוצים להוביל שינוי, עוזבים את המערכת. מורים אלו אמורים להוות את העתודה למנהיגות החינוכית ולניהול של בתי הספר. עזיבתם משפיעה על המערכת לא רק בהיבטי ההוראה אלא בהיבטים מערכתיים של יכולות ההתפתחות והשינוי של המערכת. דוח

1 תרגום דוח מקינזי מתוך הד החינוך, 82, שנת 2008.



- ליווי החלוצים נעשה לאורך חמש שנים בשני שלבים:
1. שלב הכשרה למנהיגות חינוכית, בן שלוש שנים: המשימה בשנים הללו היא ללוות את החלוץ ולאפשר לו להתפתח כסוכן שינוי פנים בית-ספרי, כאיש חינוך, כיום וכמוביל בתוך בית הספר בפרט, ובמערכת החינוך בכלל. בשנה הראשונה - קליטה לבית הספר ולפרופסיה; בשנה השנייה והשלישית - פיתוח האדם כיום וכמוביל בית-ספרי.
  2. שלב התמחות במנהיגות חינוכית (נמשך שנתיים): התמחות באחד משלושה מסלולי מנהיגות חינוכית: ניהול, הדרכה פדגוגית או יזמות חינוכית.

- ליווי החלוצים נעשה בכמה מעטפות ליווי:
- מעטפת בית-ספרית: פעולה במסגרת קבוצת חלוצים, ליווי של מנהל בית הספר אשר מקדם תהליכי פיתוח מנהיגות, ליווי אישי וקבוצתי של מנחה מטעם התכנית.
  - מעטפת אקדמית: התכנית מעודדת את הפיתוח האקדמי של החלוצים הן לשם אפשרויות קידום והן מתוך אמונה כי קיימת הזנה הדדית בין הלמידה האקדמית לפעולה בשטח. לשם כך אנו יוצרים מעטפת מלגאית עבור החלוצים.
  - מעטפת הכשרה משלימה: קורסים וסמינרים ייעודיים לחלוצים בהתאמה לשלב ההתפתחותי שלהם בתכנית - קורסים הניתנים לקבוצת החלוצים הארצית ולקבוצות על פי השתייכות גאוגרפית ומזכים בגמול השתלמות.

## בית הספר החלוצי

אחד מגורמי המפתח להצלחת התכנית הוא בית הספר הקולט. הגורם המשמעותי ביותר בבית הספר הוא המנחה. במסגרת התכנית אנו עובדים באופן צמוד עם מנהל בית הספר בתוך בית ספרו וכחלק מקבוצת המנהלים בתכנית. העבודה האישית עם מנהל בית ספר ממוקדת בשני ערוצים מרכזיים: הובלת תהליך השינוי הבית-ספרי והצמחת מנהיגות בית-ספרית. שני ערוצים אלו משלימים זה את זה הן בהיבט הובלת שינוי בית-ספרי והן בהיבט הצמחת מורים בכלל וחלוצים בפרט. אנו מסייעים למנהל לראות את עצמו כמהווה דוגמה (מודלניג) עבור מוריו ולצד זה מסייעים לו ליצור מבנים וסדירויות בית-ספריות שיאפשרו התפתחות וצמיחה של אנשי צוות. כתוצאה מעבודה זו בתי הספר המשתתפים בתכנית יוצרים מודלים שונים של קליטה והצמחת מורים, המשפיעים לא רק על החלוצים אלא על כלל צוותי החינוך בבית הספר.

2. פיתוח והטמעה של תהליכי חדשנות חינוכית ויזמות הנשענים על ערכים הומניסטיים ועל תרבות דמוקרטית בבתי ספר בפריפריה חברתית וגאוגרפית.
- קיימת זיקה מעגלית בין המטרות, כיוון שכל מטרה היא אמצעי עבור המטרה האחרת. בית ספר בתהליכי שינוי הוא קרקע פורייה להתפתחות החלוץ כמנהיג חינוכי, וקבוצת חלוצים צעירים בעלי פרופיל מנהיגותי יזמי מהווים מנוע לבית ספר שרוצה להוביל תהליכי שינוי.

הפעולות המרכזיות של התכנית:

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

החלוצים, המורים הצעירים שמצטרפים לתכנית הם מורים בעלי מוטיבציה להשפיע על מערכת החינוך, רצון להובלת שינוי חברתי ובעלי יכולות מנהיגותיות. החלוצים הם מורי בית הספר לכל דבר ועניין אך נוטלים על עצמם תפקיד נוסף של סוכני שינוי במערכת. הם פועלים, בין השאר, במסגרת של קבוצת חלוצים המהווה מקור לתמיכה רגשית ורעיונית, וכן גורם משמעותי בהתפתחות החלוץ וביכולתו להביא לידי ביטוי יוזמות חינוכיות בתוך בית הספר. ליווי ותמיכה אלה שהחלוצים זוכים להם מסייעים להם לא להיכנע לתהליכי סוציאליזציה בית-ספריים ולהמשיך לשאוף לשינוי ולשיפור המערכת.

"תכנית החלוץ נותנת לי גב לעשות דברים שאחרת אולי לא הייתי עושה באותה דבקות כי חשוב לי לציין שאני אדם יוזם באופי אבל תכנית החלוץ גוררת לעשייה ומחייבת אותי לא להיכנע למציאות הבית-ספרית, לשגרה". (חלוצה שנה 1)<sup>2</sup>

2 מתוך דוח ההערכה של תכנית "חלוץ חינוכי", ד"ר יעל שטימברג ואורנה אבירי, 2014.

## אחד מגורמי המפתח להצלחת התכנית הוא בית הספר הקולט. הגורם המשמעותי ביותר בבית הספר הוא המנהל. במסגרת התכנית אנו עובדים באופן צמוד עם מנהל בית הספר בתוך בית ספרו וכחלק מקבוצת המנהלים בתכנית. העבודה האישית עם מנהל בית ספר ממוקדת סביב שני ערוצים מרכזיים: הובלת תהליך השינוי הבית-ספרי והצמחת מנהיגות בית-ספרית.

שאנחנו לא הרבה אבל ככה מתחילות מהפכות - אני רואה את זה מתפשט כמו אבנים שזורקים למים והן מייצרות עיגולים עיגולים" (חלוצה, שנה 4)

### לסיכום

בתכנית "חלוץ חינוכי" יצרנו פלטפורמה שמצליחה לא רק 'לנצח' את סטטיסטיקת הנשירה של מורים מהמערכת אלא גם לסייע להם להגיע לעמדות השפעה בית-ספריות ובכך להשפיע על בתי ספר בפריפריה חברתית וגאוגרפית. אמנם עוד יש לאן לגדול ולהתפתח אך אני מאמין שהמודל ההוליסטי שפותח בתכנית יכול להתרחב גם לאוכלוסיות שונות ובכך לסייע עוד ביכולת של מורים מונעי חזון ומוטיבציה להתמיד במערכת. ■

### מקורות

ארביב-אלישיב, ר' וצימרמן, ר' (2013). נשירה מהוראה בישראל: מיהו המורה הנושר? וכיצד המערכת החינוכית מתמודדת עם התופעה - דוח מסכם, מכון מופ"ת ומינהל הכשרה ופיתוח מקצועי לעו"ה.  
ליבמן, ציפי (2014). יתר כישורים ונשירה מהוראה: המקרה של בוגרי תכנית המצוינים. גילוי דעת, 5, סמינר הקיבוצים והקיבוץ המאוחד.

לסיכום חלק זה - האופן שבו התכנית נותנת מענה לגורמי הנשירה:

- הארגון הבית-ספרי - מבנה ארגוני בעל אופי דמוקרטי - בתי ספר בתכנית נמצאים בתהליכי שינוי ומנסים לפתח תרבות ארגונית דמוקרטית, המאפשרת למורים להביא את חזקוניהם ודעותיהם לידי ביטוי.
- תמיכת עמיתים וממונים - החלוצים נמצאים בכמה מעגלי ליווי ושייכות. קבוצת החלוצים הבית-ספרית והארצית, ליווי אישי של מנהל בית הספר, ליווי אישי וקבוצתי של מנחה מטעם התכנית.
- הזדמנות לקידום תעסוקת - התכנית מסייעת לחלוצים להתפתח כאנשי חינוך בתוך המערכת, בונה אתם את תכנון הקריירה שלהם ומסייעת להם הן בעבודה אישית והן בעבודה מערכתית להתקדם לעבר שאיפותיהם.

### "חלוץ חינוכי" תשע"ד

התכנית הוקמה בתשס"ט. כיום משתתפים בתכנית 110 חלוצים בכל רחבי הארץ: 21 בתי ספר משתתפים בה מחזור הגלילית בצפון ועד אופקים בדרום. התכנית צפויה להכפיל את גודלה במהלך שלוש השנים הקרובות. שיעור הנשירה הממוצע מהמערכת בקרב משתתפי התכנית עומד על 7%, 75% ממשתפי התכנית ממלאים תפקידי ריכוז בתום שלוש שנים מכניסתם להוראה, 85% מהחלוצים מפעילים יזמויות בתוך בתי הספר, מבין עשרה בוגרים של המחזור הראשון של התכנית יש כיום שלושה מנהלי בתי ספר.

### רק בגלל הרח

המושג "חלוץ חינוכי" טעון במשמעויות רבות. תקופת החלוציות באתוס הישראלי נתפסת כתקופה של יצירת מולדת, יצירת אדם חדש, אידאולוגיות גדולות. בעשור השני של המאה ה-21, בעידן הפוסט מודרני יש תחושת חסר ברעיונות גדולים ומתנהל חיפוש אחר משמעות חדשה. נדמה לי כי אחת מהאיכויות שאנו מצליחים ליצור בתכנית היא חוויית שייכות שהסכום שלה גדול יותר מכל אחד מהיחידים ומהמרכיבים הבונים אותה. אמנם עולם החינוך והמפגש עם נפשם של ילדים הוא עולם מלא במשמעות, אך הערך המוסף שאנו יוצרים הוא שייכות לרעיון, לאפשרות ליצור חברה מתוקנת, לאפשרות של היחידים לעשות מעשה מתוך ידיעה שהם לא לבד. במילותיה של אחת החלוצות מתוך דוח הערכה של התכנית:

"בראייה מערכתית ארצית עניינה של התכנית הוא לקדם את החינוך בארץ, אני רואה זאת כשליחות כי זה קורה במקומות שונים בארץ, ובתחום רחב של פעילות, נכון