

הניסוי החינוכי הגדול ביותר שנערך בישראל: "הציונים הם הדבר האחרון שאני מסתכלת עליו"

כמה זמן התלמידים ישנו בלילה, מה הם אכלו לארוחת הבוקר ואם הכל בסדר עם ההורים: בתיכון אורט אמירים בבית שאן המידע על מצב התלמידים זמין למורים בלחיצת כפתור, והם מאמינים שזו הסיבה לזינוק בשיעור הזכאות לבגרות

ליאור דטל [The Marker](#)

06 במאי 2022



אורט אמירים בבית שאן. תלמיד הוא לא רק ציונים צילום: גיל אליהו

למיכל אפוטה, מחנכת כיתה ט' בבית הספר אורט אמירים בבית שאן, יש דרך משלה לבדוק את הנוכחות של התלמידים בכיתה. בכל בוקר, בזמן שהיא מקריאה את שמות התלמידים, כל אחד מהם בתור מרים את היד ומסמן לה איך הוא מרגיש בסולם של בין 1 ל-5 — אצבע אחת כשהמצב גרוע, חמש אצבעות אם הוא מרגיש מצוין. לפעמים אפוטה שואלת שאלות אחרות, למשל איך הם מצפים שיום הלימודים יסתיים או איך עבר עליהם סוף השבוע.

"כשילד מסמן לי שלא טוב לו, אני לא אשלח אותו לשיעור אזרחות בשעה הבאה", היא אומרת. "במקום, אקח אותו לשיחה כדי שיספר לי מה קרה, ואבדוק איך אני יכולה לעזור. אם צריך, אערב את היועצת או את ההורים. יש בינינו שיח חיובי וקרוב מאז יום הלימודים הראשון

שלהם בבית הספר. הם משתפים אותי בהכל. אני מרגישה שאני מחוברת ומכירה אותם, כמעט כאילו שאני חיה איתם."



בית הספר אורט אמירים בבית שאן. אחד מ-75 בתי הספר של אורט שמשתתפים במודל "החינוך ההוליסטי" צילום: גיל אליהו

- **"ביטול בחינות בגרות רק ישפר את המעמד של מקצועות מדעי הרוח"**
- **דו"ח האוצר חושף: בישראל יש יותר מדי מורים, ואת הגרועים קשה מאוד לפטר**
- **ישראל משקיעה בתלמידים כמו המדינות העשירות, אבל בהישגים היא במקום 40**

אפוסה החלה לעבוד בבית הספר לפני כ-35 שנה, ולמרות הזמן הרב בתפקיד נראה שהיא עדיין נלהבת מההוראה ומהמפגש עם התלמידים. יכול להיות שיש בארץ מורים רבים, כמו אפוסה, שמנהלים יחסים חיוביים וקרובים עם התלמידים, אבל בניגוד לאפוסה, לרובם אין תיעוד מסודר על רגשותיהם, מצבם הבריאותי, החברתי והכלכלי, התזונה שלהם וכמה שעות הם ישנו בלילה. המידע הזה נגיש לאפוסה בלחיצת כפתור, וכולל גם תיעוד של המדדים האלה בשנים האחרונות.

אורט אמירים בבית שאן הוא אחד מ-75 בתי הספר של אורט שמשתתפים במודל "החינוך ההוליסטי", המיושם ברשת בתשע השנים האחרונות, לצד בתי ספר בכרמיאל, מגדל העמק, משגב וסאג'ור – רשימה חלקית. כיום משתתפים בו כ-28.6 אלף תלמידים וכ-2,600 מורים. במובן מסוים מדובר בניסוי החינוכי הגדול ביותר שנערך בישראל: כ-10,000 תלמידים למדו עד כה במסגרת המודל.



"כשהתחלנו עם המודל ההוליסטי, נורא התביישתי. לא היה לי נוח לשאול תלמיד כמה שעות הוא ישן בלילה, חששתי שאני חודרת לדברים אישיים. כשהילדים הבינו שאני לא חטטנית ושזה חלק משאלון שנועד לעזור להם, הם התחילו לשתף פעולה"

מיכל אפוטה, מחנכת כיתה ט'

מחקר שערך המרכז האקדמי לוינסקי-וינגייט הצביע על השפעה ברורה של המודל על [מצבם הרגשי והחברתי של התלמידים](#) ועל הישגיהם, והמליץ ליישם אותו בבתי ספר נוספים בארץ.

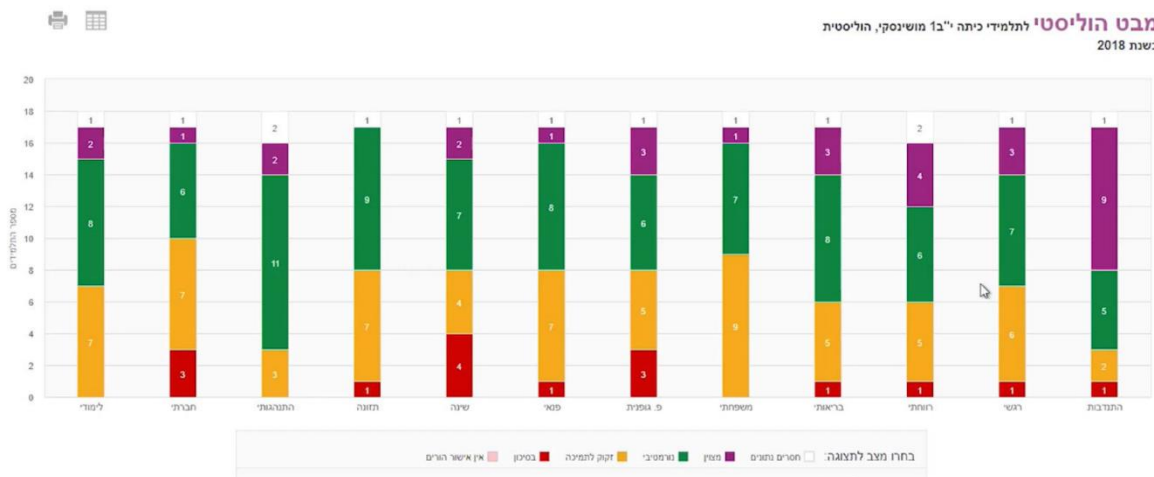
לפי רשת אורט, המנהלת חטיבות ביניים ותיכונים ברחבי הארץ, מטרת המודל היא לדאוג לשלומם, רווחתם ותחושת האושר של התלמידים. "המודל מטפל באדם השלם — המורכב מגוף, נפש ורוח ומושפע מהיבטים תורשתיים וסביבתיים. הוא מאפשר מבט פנימה של התלמיד על עצמו, באמצעות עידוד השיח בינו לבין המחנכים וההורים", מסבירים ברשת.

אף על פי שהמילים האלה נשמעות כמו סיסמאות, עומדת מאחוריהן מתודה ברורה: מחנכות בית הספר פוגשות כל תלמיד פעמיים בשנה ועורכות ראיון מובנה, שבו הן מבררות את מצבו בשורה של מדדים — לימודי, חברתי, התנהגותי ורגשי, וכן את איכות התזונה שלו, מספר שעות השינה בלילה, פעילות גופנית, המצב הכלכלי בבית ויחסיו עם ההורים. כל התשובות מסודרות לאחר מכן בטבלה, ומדורגות בסולם שנע בין מצוין למצב שדורש התערבות ומצבי סיכון. כך למשל, אם תלמיד יעיד שהוא נמנע מבילויים חברתיים, או מגלה תסמיני תסכול או דיכאון, שני הנושאים האלה יסומנו כמצבי סיכון ותימצא עבורו תוכנית טיפולית בתוך בית הספר, לאחר התייעצות עם גורמי המקצוע. אם תלמיד יספר שהוא לא ישן מספיק בלילה, המורה תידרש לעקוב אחר הרגלי השינה שלו וייתכן שגם תפנה להורים. הנתונים מוזנים לתוכנה ומוצגים באופן גרפי. כך פשוט יותר לעקוב אחרי השינויים בחיי התלמידים.

"יש כל כך הרבה דברים שמשפיעים על הילדים כבני אדם, כך שהציונים הם הדבר האחרון שאני מסתכלת עליו. אם נטפל בכל שאר המדדים שקשורים לרווחה ולבריאות הנפשית של הילד, הציונים יגיעו כבר בעצמם"

מירב אלבז, מנהלת בית הספר בבית שאן

עברו לתצוגת גלריה



מערכת הנתונים. המידע ניתן למורשים בלבד צילום: מתוך סרטון של אורט על המערכת

ההתעניינות במצבם של חלק מהתלמידים — וכתוצאה מכך המעקב אחריהם — החל כבר לפני כשמונה שנים, עוד כשהיו תלמידים בבתי הספר היסודיים. כך, כשהגיעו לחטיבה או לתיכונים החדשים, צוות בית הספר כבר היה מודע לקשיים שונים, כמו לקויות למידה או סוגיות רגשיות, ונערך בהתאם, במקום לבזבז זמן יקר על אבחונים.

"אנחנו מסתכלים על האדם כשלם ולא כעל גיליון ציונים מהלך. לילדים יש בקשות, משאלות, חוזקות ואתגרים", מסבירה מנהלת בית הספר בבית שאן, מירב אלבז. "יש כל כך הרבה דברים שמשפיעים על הילדים כבני אדם, כך שהציונים הם הדבר האחרון שאני מסתכלת עליו. אם נטפל בכל שאר המדדים שקשורים לרווחה ולבריאות הנפשית של הילד, הציונים יגיעו כבר בעצמם. זה אומר שצריך להשקיע גם בילדים מצטיינים שאין להם מספיק חיי חברה או שהתזונה שלהם לקויה. הנפש שלהם חשובה לי יותר מהלימודים."

באורט אמירים המודל הביא להעלאת הזכאות לבגרות מ-79% ב-2014 לכ-95% כיום (בהשוואה ל-73% בארץ). כ-10% מהתלמידים בבית הספר היו זכאים לתעודת בגרות בהצטיינות — בדומה לממוצע הארצי. שיעור הבוגרים בחמש יחידות במתמטיקה הוא 16.7% — גבוה ב-1% מהממוצע הארצי. שיעור הבוגרים בחמש יחידות באנגלית הוא 53.6% — גבוה ב-12% מהממוצע הארצי. הנשירה מבית הספר מסתכמת ב-0% — בהשוואה לממוצע ארצי של 0.6%. שיעור התלמידים שדיווחו על תחושה חיובית מהלימודים גבוה יותר מהממוצע הארצי (78% מהתלמידים לעומת 69% בארץ).

במחקר שערכה אורט ב-2020 העידו מנהלים שהשתתפו במודל על שיפור בכל המדדים שנבדקו, ואמרו כי הוא סייע להם לשפר בעיקר את מצבם הרגשי של התלמידים (83%)

מהמנהלים), החברתי (76%) ואת ההישגים בלימודים (57%). כמו כן, 17% מהמנהלים דיווחו על שיפור בבריאות הפיזית של התלמידים, 10.5% אמרו שאיכות השינה שלהם השתפרה, 17% דיווחו על שיפור בתזונה, 6.5% אפילו אמרו שהמודל סייע לתלמידים לשפר את היחסים ביניהם לבין הוריהם והמשפחה הקרובה ו-8.5% העידו על שיפור במצב הכלכלי בבית. בנוסף, כרבע מהמנהלים אמרו שהתלמידים הגבירו את ההתנדבות שלהם בקהילה.

בשנים קודמות נערכו מחקרים של המרכז האקדמי לוינסקי-וינגייט בקרב מורים, תלמידים והורים, שהצביעו על שביעות רצון ותרומה להישגים ולבתי הספר ולקשר שבין ההורים, המורים, המנהלים והתלמידים. בדו"ח של לוינסקי-וינגייט ב-2017 נכתב כי "הממצאים מעידים על כך שהמודל הצליח לעצב בבתי הספר מציאות חינוכית, המטפחת את הפרט ומלהיבה את המערכת". החוקרים ציינו כי "לתוכנית יש פוטנציאל מהפכני בשדה החינוך" והמליצו להרחיב את יישומו לבתי ספר נוספים במערכת החינוך וגם למכללות להכשרת מורים. בדו"ח מ-2015 נכתב: "צוותי ההוראה גילו שביעות רצון גבוהה המגיעה אצל חלק גדול מהצוות לרמה של התלהבות ותחושה של תוכנית מהפכנית. עמדה זו באה לידי ביטוי גורף בכל בתי הספר."

"המורים וההורים היו המומים"

אורט אמירים נראה כמו כל תיכון מקיף אחר. הוא ממוקם במבנה גדול ומעט מיושן, הכיתות צפופות והמסדרונות עמוסים בתלמידים. רק בזמן ההפסקות, כשהתלמידים יוצאים ונכנסים לכיתות, ניתן להבחין באנשי מקצוע שונים, כמו קואצ'ר שמלווה כמה תלמידים, או מדריך כושר גופני שמעצים את התלמידים בפעילות ספורטיבית. לבית הספר יש גם עובד סוציאלי צמוד ושיעורי תגבור והעשרה נוספים. אבל סוד כוחו של בית הספר לא טמון בעיצוב של הכיתות או המסדרונות, בכיתות קטנות או בתוכניות לימודים אלטרנטיבות.

במבט ראשון היקף המידע הזה נראה מרתיע, וקשה לקבל את העובדה שניתן לסכם את המורכבות בחייהם של תלמידי חטיבה ותיכון בכמה גרפים. מצד שני, בתיכון של מאות תלמידים ובכיתות צפופות, תחת עומס הלימודים, ייתכן שזו הדרך היחידה שבה המחנכות וגורמי המקצוע יכולים לאתר קשיים בזמן אמת



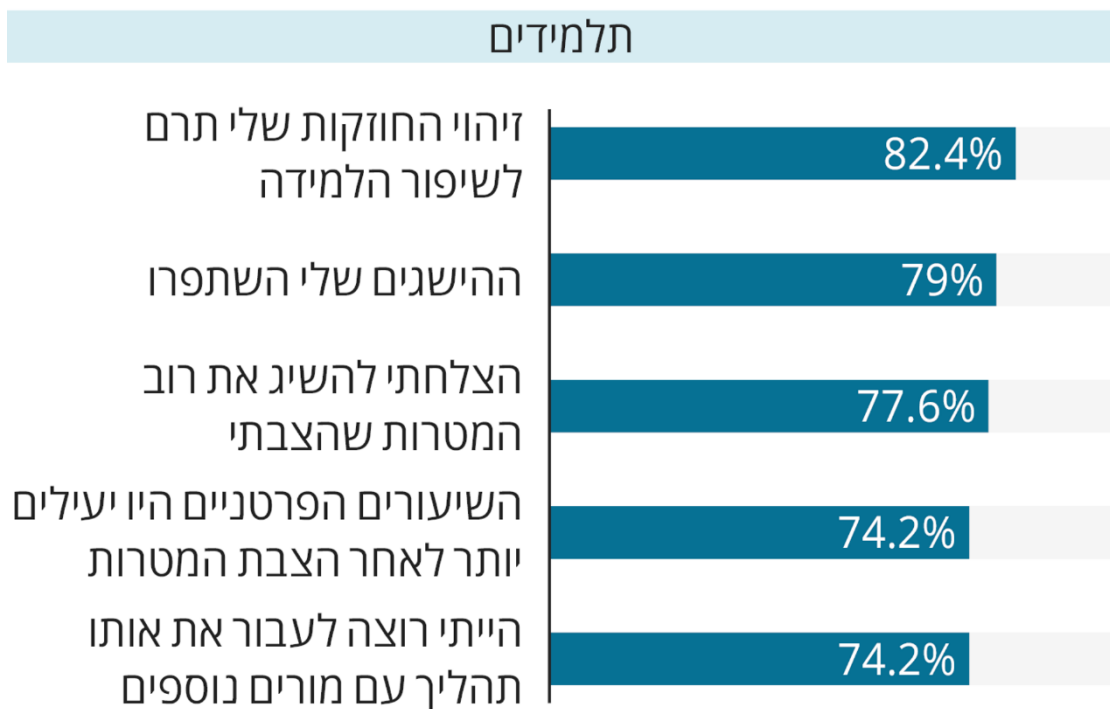
תמר דהן, מיטל זמיר, מירב אלבז, רחל מועלם. מתייחסות לתמונה המלאה צילום: גיל אליהו

במחשב שנמצא במשרדה, יש לרחל מועלם, יועצת החטיבה העליונה בבית הספר, מידע מקיף על כל הכיתות והתלמידים שלומדים בכיתות י"י"ב בבית הספר, שזמין למורשים בלבד. כשהיא נכנסת לתוך המערכת, היא מקבלת תמונת מצב של כל שכבה וכיתות לימוד במדדים העיקריים (לימודיים, חברתיים, רגשיים, גופניים, רווחה וכו').

כל שכבת לימוד וכל כיתה מסומנת בברים בצבעים משתנים, שמסכמים את מצבם של כל התלמידים בכל אחד מהמדדים. תלמיד שלא ישן מספיק בלילה, יהיה צבוע באדום (סיכון) או בכתום (דורש התערבות), והשאר בצבעים סגול (מצוין) או ירוק (תקין). כך גם אם יש תלמידים שדיווחו על הרעה ביחסים עם ההורים, במצבם הכלכלי או החברתי.

המודל שעושה שינוי

תחושות מורים ותלמידים שהשתתפו במודל החינוך
ההוליסטי



מקור: מחקר של המרכז האקדמי לוינסקי-וינגייט על מודל החינוך ההוליסטי, 2018. התוצאות מתייחסות למשתתפים שנתנו למשפטים דירוג 4-6, שהוא הגבוה ביותר

אם תלמיד מידרדר בהישגים הלימודיים או באחד המדדים, מועלם תקבל על כך התראה. בלחיצת כפתור היא יכולה להיכנס למידע של כל כיתה ולבחון מקרוב באילו תלמידים מדובר ומה מצבם, וגם לבדוק אם קיים שיפור בכל מדד.

במבט ראשון היקף המידע הזה נראה מרתיע, וקשה לקבל את העובדה שניתן לסכם את המורכבות בחייהם של תלמידי חטיבה ותיכון בכמה גרפים. מצד שני, במהרה מתברר הפוטנציאל של המערכת (שהוצגה לנו ללא שמות התלמידים): בתיכון של מאות תלמידים ובכיתות צפופות, תחת עומס הלימודים, ייתכן שזו הדרך היחידה שבה המחנכות וגורמי המקצוע יכולים לאתר קשיים בזמן אמת ולעקוב אחרי מכלול של מדדים ולא רק אחד מההישגים. היא מאפשרת להם גם לוודא שכל תלמיד מקבל מענה, ולתאם את הטיפול בו בין המורים, אנשי המקצוע וההורים.

מכיוון שמועלם אחראית רק על תלמידי התיכון, היא רשאית לצפות רק במידע עליהם. רכזות השכבה רשאיות לצפות במידע על הכיתות בשכבה שלהן, ומחנכות הכיתות במידע על הכיתה שלהן בלבד. מנהלת בית הספר רשאית לצפות במידע של כל השכבות, ואילו ראש העיר בית שאן — וכך גם שאר ראשי העיר שאצלם מיושם המודל — מקבלים גם הם גישה למערכת, אך יכולים לצפות במידע על התקדמות בית הספר, ללא שמות התלמידים.

"פעמים רבות מחנכים פוגשים תלמידים שקופים, או ילדים טובים שלא תמיד רואים שמהו מפריע או פוגע בהם", אומרת מועלם. "לפעמים לוקח זמן להבין שיש ילדים בכיתה שזקוקים לעזרה. המיפוי הזה של הצרכים מאפשר לנו לתת להם מענה הוליסטי. כשהכנסנו את המודל הזה לעבודה, המורים וההורים היו המומים מההשפעה שלו. הוא תרם להיכרות עמוקה עם התלמידים ולחיזוק הקשר ביניהם. היו הורים ומורים שחשבו שהילדים לא ישתפו פעולה כי זה אישי, אבל התלמידים מצפים לשתף אותנו. אף אחד לא שאל אותם בעבר מה שלומם ברזולוציות כאלה, ופתאום שואלים ומתעניינים בהם לעומק."

בכל שיחה שנערכת עם המחנכת, התלמידים מתבקשים גם לשתף במה שהם תופשים כחולשות וכחוזקות שלהם, כמו יחסי אנוש, חוכמה, צדק ויושרה, אמונה עצמית או כושר גופני, ולציין מה היעדים שלהם לשנת הלימודים. "אנחנו ממפים את היכולות של כל ילד ביחד איתו. אם יש לו סקרנות, חוש הומור, מה התחביבים שלו, עד כמה הוא מאמין בעצמו", מסבירה מועלם.

"היום יש לנו פסיכולוג, קואצ'ר, טיפול בספורט, חוגי אמנויות לחימה, כדורגל וגם מוזיקה — אף על פי שמשתתפים בו רק שני ילדים, שזה פשוט היה חשוב להם"



שיעור בבית הספר צילום: גיל אליהו

לפי המחקר שערך המרכז האקדמי לוינסקי-וינגייט, החלק הזה הוא המשפיע ביותר על התלמידים. במחקר המלווה נכתב כי התרומה העיקרית נבעה מהליך המיפוי האישי, שבו כל תלמיד יכול "להשמיע את קולו" בפני מחנכי הכיתה ואנשי צוות נוספים. "ההשפעה שיוחסה לחשיפת החוזקות של התלמידים היתה בעלת אופי דרמטי", נכתב במחקר.

תמר דהן, יועצת חטיבות הביניים, מסכימה. "בעבר לא היתה לי דרך להגיע לכל תלמיד בכל הרבדים האלה, ועכשיו בלחיצת כפתור אני מקבלת מיפוי חברתי, רגשי ולימודי של כל תלמיד וכל כיתה. זה מאפשר לי לבנות תוכניות התערבות כבר בתחילת השנה, ולהגיע לכל תלמיד בלי לפספס אף אחד. אני יודעת על מה לשים דגש בכל כיתה, וזה כל כך היה חסר בעבר. היינו מקבלים תלמידים כאילו שהם טאבולה ראסה, לקח לנו שנה להבין את הילד ואיבדנו זמן יקר. עכשיו כל הצוות בבית הספר מדבר בשפה אחידה והרמה עלתה. היום אני הולכת בעיר וגאה בבית הספר שלנו, ואני בטוחה שגם התלמידים גאים בו."

"כשהתחלנו עם המודל ההוליסטי, נורא התביישתי", מוסיפה אפוטה. "לא היה לי נוח לשאול תלמיד כמה שעות הוא ישן בלילה, או איך הוא אוכל. חששתי שאני חודרת לדברים אישיים. כשהילדים הבינו שאני לא חטטנית ושזה חלק משאלון שנועד לעזור להם, הם התחילו לשתף פעולה והיום הם מעדכנים אותי כל הזמן. המורים והתלמידים כבר מכירים את השפה הזאת. אם אני איפרד מהתלמידים, המחנכת החדשה שלהם תמשיך איתם מאותה הנקודה. אני חושבת שמשרד החינוך צריך לאמץ את המודל הזה וללמד אותו במכללות להוראה."

"המודל הזה הוא סטארט-אפ"

אלבז מנהלת את אורט אמירים בשמונה השנים האחרונות. לפני כן, היא היתה מנהלת של בית ספר יסודי בעיר שגם בו יושם המודל — כך שהיא אחת המנהלות הבודדות בארץ שמיישמות אותו מתחילתו (רשת אורט מתקצבת ומאפשרת גם לבתי ספר יסודיים שאינם ברשת להשתמש במודל כדי לסייע לתלמידים להיקלט בבתי הספר של הרשת שלה בחטיבות ובתיכונים). לדבריה, עיריית בית שאן אימצה גם היא את המודל, והקציבה משאבים מיוחדים לצורך מתן מענים לתלמידים בבית הספר ולהקצות עובד סוציאלי לכל בית ספר בעיר.

"אתה לא יכול לייצר מודל כזה, שמבקש להכיר את הילד בכל המדדים, מבלי להיות נגיש עבורו", מציינת אלבז. "לכן יש לתלמידים גישה מלאה לחדר המנהלת, וב-7:30 אני נעמדת בשער ומברכת את כל התלמידים שנכנסים. לשאול אותם מה שלומם בכל בוקר זה לא עניין של מה בכך, במיוחד בתקופה הזאת אחרי שנתיים ללא מסגרת. יש כאן תלמידים שלא היו במקום טוב וסיימו את י"ב עם בגרות בהצטיינות. בעיניי המודל הזה הוא סטארט-אפ."

אני מסתובב בבית הספר והוא נראה רגיל לגמרי, לא כמו בית ספר שמיישם תוכנית לימודים חדשנית.

"אני אוהבת תכל'ס ולא מתעסקת בסיסמאות. כל בשורה חינוכית שמדברים עליה היום כבר נמצאת בתוך בית הספר בזכות המודל הזה. עוד לפני התוכנית לעידוד בגרות של חמש יחידות במתמטיקה החלטנו לנקוט אמצעים כדי שכל תלמיד ימצה את הפוטנציאל שלו. אנחנו מעצימים את התלמידים ורוצה שכל אחד ידע שרואים אותו — כי זה מה שחשוב. אני רוצה שהילדים יסיימו פה את הלימודים עם גו זקוף וברק בעיניים, ויגידו שהם למדו בבית שאן וקיבלו את כל מה שהיו צריכים."

המודל הזה נראה מאוד פולשני. מה עם הפרטיות של התלמידים?

"התלמידים נמצאים כאן חלק גדול מאוד מהחיים שלהם ומקדישים הרבה זמן ללימודים. בית הספר צריך להכיר אותם לעומק ולהתייחס אליהם כאנשים שלמים, עוד לפני שאנחנו מתחילים ללמד אותם. אנחנו מבקשים מהתלמידים לשתף איתנו פעולה, כדי להציע להם עזרה. כשהם רואים שאנחנו מוצאים להם פתרונות ושהשיח הוא נכון ומקצועי, הדברים מסתדרים."

אבל למה שתלמיד ישתף אותך או את המחנכת שלו בדברים שליליים, שאולי הוא רוצה להסתיר או סתם לא נעים לו לדבר עליהם?

"אם לא היה אמון בינינו לבין התלמידים, המודל לא היה עובד. התלמידים יודעים שהמחנכות שלהם באות ממקום טוב. אם אין אמון בהתחלה, אנחנו בונים אותו לאט לאט, צעד אחר צעד. אנחנו מצליחים להביא את החלומות שלהם לידי ביטוי. התלמידים יודעים שננסה למלא את הצרכים שלהם ולעזור להם להגיע ליעדים שלהם."

אבל גם אם יש לך תמונה מלאה, זה לא אומר שיש לך את כל כוח האדם והידע שמאפשרים לך לטפל בבעיות שמתגלות אצל התלמידים.

"מורות יכולות לעשות הכל. אם יש תלמיד שהמשפחה שלו מתמודדת עם בעיה כלכלית, אז אולי לא נוכל לעזור לפתור את הבעיה עבור המשפחה, אבל לפחות נדע להתייחס אליה ולעזור לו לא להתרסק בגללה בלימודים, או מבחינה חברתית. המורה תבין באיזו סיטואציה הוא נמצא. התלמיד לא יצטרך לעבור בין כל המורים והיועצות כדי לספר מה קורה לו, ננגיש עבורו את כל העזרה האפשרית."

"היום השיח בבית הספר הוא אחר לגמרי. כל הצוות מכיר את התלמיד, וכולם מתגייסים בשביל לסייע לו. הטיפול נעשה בתיאום כל גורמי המקצוע וההורים"

עברו לתצוגת גלריה



מסדרון בית הספר צילום: גיל אליהו

יכול להיות שאפשר לעשות את זה גם בלי המודל, ובלי מערכת ממחושבת של שאלונים ומידע.

"המודל פותח אפשרויות אחרות. אם בעבר המיקוד היה בציונים, היום כשמורים מסתכלים על ילד באמצעות המודל, אנחנו מבקשים שיתייחסו לתמונה המלאה. השיחות עם התלמידים הן חלק מהשגרה בבית הספר, וזה משפיע לטובה על כל מערכות היחסים בבית הספר. אנחנו מצליחים לתת מענה מקיף לכל תלמיד. כשבמשרד החינוך או ברשת אורט מתפנה תקציב לתוכניות חינוכיות, אני יכולה לבחור תוכנית שמתאימה לצרכים, כפי שהם עולים מהמפוי, ולסייע לכמה שיותר תלמידים. המורים עובדים קשה יותר, וגם היועצות ומערך הרווחה בעירייה עובדים קשה יותר כי איתרנו תלמידים שלא ידענו בעבר שהם מתמודדים עם מורכבויות ואתגרים, ואנחנו מספקים להם מענה."

מה את מצפה שמורה תעשה אם היא תגלה שתלמיד שלה עובד בלילות כדי לעזור למשפחה?

"מה שצריך. לפעמים מספיק רק לשאול לשלומו. היא יכולה לוותר לו על מבחן אם הוא עבד בלילה, ולהכין עבורו מועד נוסף, לתת לו תגבורים, שעות פרטניות. הכי חשוב הוא לנהל סביב זה שיח, שיגרום לו להבין שאנחנו תומכים בו. אנחנו נותנים לילד תחושת מסוגלת, וזה הוכיח את עצמו."

לדבריה, "היום השיח בבית הספר הוא אחר לגמרי. פתאום כשמדברים על הציונים של אחת התלמידות, המורה שלה יכולה להגיד — התזונה שלה לקויה, ואולי זה פוגע בריכוז שלה, ואנחנו מוצאות איך לטפל בזה ברגישות. כל הצוות מכיר את התלמיד, וכולם מתגייסים בשביל לסייע לו. הטיפול נעשה בתיאום כל גורמי המקצוע וההורים. אם הילד סובל מהתפרצויות זעם, הוא או הוריו לא יצטרכו לעדכן כל מורה בנפרד ולדאוג שכולם מודעים ומטפלים במצב. כולם יהיו מודעים ויידעו מה לעשות, והטיפול יהיה אחיד. התקצוב נעשה מדויק, לפי הצרכים. אז היום יש לנו פסיכולוג, קואצ'ר, טיפול בספורט, חוגי אמנויות לחימה, כדורגל וגם מוזיקה — אף על פי שמשותפים בו רק שני ילדים, שזה פשוט היה חשוב להם."

כל תלונה של תלמיד גוררת מיד התערבות של אנשי מקצוע?

"לא בהכרח. לפעמים מספיק לעשות שינוי קטן בכיתה, לפעמים מספיקה מילה של המורה. למשל, אחרי שהמערכת ההמוחשבת התריעה שיש בעיה בתחום התזונה, החלטנו לקיים הפסקות אוכל מסודרות בשכבת ז', והכנסנו לבית הספר תוכניות לימודים בנושא תזונה, אורח חיים בריא וספורט. אם מורה תגיד לי שתלמיד שלה לא ישן טוב, אוכל לפנות להורים בשביל לברר מה קורה. ככה גיליתי שיש ילדים שלא ישנים בגלל חרדות, ואז אני כבר מתייחסת לכך אחרת."

למה כל כך חשוב לך שהתלמידים ישנו טוב?

"שינה טובה היא תנאי הכרחי — גם לתלמידים וגם למורים — אחרת הם יהיו עצבניים ולא מרוכזים. תזונה ושינה הם דברים בסיסיים שהמחנכים בודקים כל הזמן."

איך המורים מקבלים את זה?

"המורים מתעניינים במצב החברתי והרגשי שלנו כל הזמן. זה גורם לי להרגיש שאכפת להם ממני ושהם לא מסתכלים רק על הציונים שלי. אני יודעת שיש לי למי לפנות במקרה של בעיה"

שלי, תלמידת כיתה י'



"כלים ומיומנויות שמשייפים מכל הצדדים" צילום: גיל אליהו

"בהתחלה היו מורים שהתקשו להסתגל כי היתה להם גישה שונה, אבל היום הם רואים את היתרון שבשיטה הזאת. אנחנו גם ממפים את הצרכים של המורים באותה שיטה."

גם המורים עוברים מיפוי?

"כן. חשוב לנו [לשמע את קול המורה](#) לשאול אותם מה הציפיות והצרכים שלהם, מה האתגרים והחוזקות שלהם. אם אני יודעת למשל שבעלה של אחת המורות התחיל לעבוד בלילה, ושיש לה ילדים קטנים — אני אתחשב בה. גם את המורים צריכים לראות כאנשים שלמים. אני חייבת להשקיע את הזמן במורים שלי, כי אם לא אתייחס אליהם כמו שצריך — אני לא אוכל להתמודד עם המשימות של בית הספר. חשוב שלמורים יהיה חוסן נפשי, כי רק ככה הם יוכלו לחזק את החוסן של התלמיד. רווחת העובדים חשובה מאוד, זה ברור בכל ארגון נורמלי."

איך המודל מיושם על הורי התלמידים?

"בכל שנה אני מעבירה שאלון להורים, שכולל גם הוא התייחסות לצרכים, לחוזקות ולחולשות. אני לא יכולה לבנות תוכנית לילד, אם אני לא מכירה את ההורים שלו ואת המורים שלו."

איך המורים מספיקים בכלל לעבוד עם כל המטלות האלה?

"המורים מקבלים הכשרה מיוחדת למודל, לומדים איך לעבוד איתו ואיך להסתכל נכון על דברים. מורה לא צריכה לנהל מחברת מעקב אחרי שעות השינה של כל ילד, אבל היא תדע להיות ערנית, להתעניין ולשאול, ובסופו של דבר זה מקל על העבודה שלהן."

במסדרונות בית הספר אנחנו פוגשים את שלי, תלמידת כיתה י'. "המורים מתעניינים במצב החברתי והרגשי שלנו כל הזמן", היא מספרת. "זה גורם לי להרגיש שאכפת להם ממני ושהם לא מסתכלים רק על הציונים שלי. אני יודעת שיש לי למי לפנות במקרה של בעיה. בשיחה האחרונה שלי עם המחנכת דיברנו על ההתקדמות שלי ועל היעדים שלי, המורה הציעה לי מה לעשות, ואני מיישמת את זה עד לשיחה הבאה."

"אנשי הצוות דואגים לך כל היום, והם זמינים עבורך 24/7. באים לקראתך, דוחפים אותך קדימה ומעודדים אותך להשתתף בלימודים מתקדמים ובפעילויות חברתיות", אומר דוד נתנאל-ברעם, תלמיד כיתה ט'. "אני מרגיש שנותנים לי כאן כלים ומיומנויות, שמשייפים אותי מכל הצדדים ועוזרים לי לעצב את האישיות שלי ולמצוא דרך שמתאימה לי. בתי ספר במרכז יכולים לבוא לכאן כדי ללמוד מאיתנו איך מצליחים בפרפריה. לא כל התלמידים בארץ מקבלים מענה ברמה שיש פה."

אילו כלים אתה מרגיש שבית הספר נתן לך?

"האחריות האישית שלי והמעורבות החברתית השתפרו, גם יכולת ניהול הזמן. אני מרגיש שהאופקים שלי נפתחו. עבדתי על החוסן הנפשי שלי וזה עזר לי במצוינות בלימודים. הסגל שואף שאגיע רחוק, וזה עובד. כל תלמיד כאן מבין שיש בתוכו משהו שהוא יכול לממש. אני מרגיש שאני טוב באנגלית, בפיזיקה ובמתמטיקה, ואני משובץ למגמת סייבר ומדעי המחשב בשנה הבאה."

"גילינו שיש יותר מדי גופים שמתערבים בחינוך במדינת ישראל. כל אחד שחושב שהוא מבין משהו, מגיע למשרד החינוך ומקבל תקציב. הם מגיעים לבתי הספר ומספקים כל מיני שיטות ומענים שונים, ונוצר בלאגן"

צבי פלג, מנכ"ל רשת אורט



"המיפוי הזה יצר שינוי ענק ותרבות ארגונית חדשה" צילום: גיל אליהו

מיטל זמיר, מורה לספרות ולספורט בבית הספר, למדה בו בעצמה. "כבוגרת של בית הספר, אני יכול לראות בבירור את השינוי שהמודל הזה יצר", היא אומרת. "כשהייתי תלמידה, המורים לא תמיד ידעו מה הכישרונות, החוזקות והקשיים של התלמידים. הייתי מוכשרת בציור, אבל אף מורה לא באמת ידע את זה. היום אני משתמשת בכישרונות שלהם כדי להעצים אותם. המורים מכירים את התלמידים ויודעים איפה צריך לסייע ואיפה להרפות. הרבה יותר קל לי לעזור להם, כי אני מכירה אותם כל כך טוב."

העומס על המורים לא גדל בעקבות הכנסת המודל?

"להפך, השיחות עם התלמידים מצדיקות את ההשקעה כי הן חוסכות כל כך הרבה עבודה בהמשך. בזכות המודל אנחנו מזהים מראש את הבעיות."

"הביורוקרטיה של משרד החינוך הורסת הכל"

יואב קוסן, מנהל המודל ברשת אורט, אומר כי המודל מבוסס על מחקרים בתחום הפסיכולוגיה החינוכית. "מצאנו דרך להטמיע את התורה הזאת באופן מסודר בבתי הספר, כולל הכשרה ואמצעי עבודה", הוא מסביר.

לדברי מנכ"ל רשת אורט צבי פלג, הרשת פיתחה את המודל לפני כעשור, בעקבות ויכוח שהתנהל בינו לבין אחד מראשי הערים בצפון. "הוא אמר שהתוצרים שלנו לא מספיק טובים. אמרתי לו שיכול להיות שהבעיה היא בבתי הספר היסודיים או בגני הילדים, כי לפעמים יש תלמידים שסוחבים איתם בעיות במשך שנים עד שמטפלים בהם אם בכלל, ואז מצפים מאיתנו שנפגוש אותם בכיתות ז', ושנאתר ונפתור את כל הבעיות שהצטברו. החלטנו שאנחנו צריכים להכיר מראש את התלמידים שמגיעים אלינו, להתכונן לקראתם ולהתאים עבור כל אחד מהם פתרון. המטרה היתה לשפר את איכות המערכת."

פלג מספר שמטרה נוספת של המודל היתה לתת מענה לתופעה במערכת החינוך שהוא רואה כשלילית. "גילינו שיש יותר מדי גופים שמתערבים בחינוך במדינת ישראל. כל אחד שחושב שהוא מבין משהו, מגיע למשרד החינוך ומקבל תקציב. הם מגיעים לבתי הספר ומספקים כל מיני שיטות ומענים שונים, ונוצר בלאגן. אי-אפשר לבלבל ככה את התלמידים ולהנחית כל יום שיטה אחרת על המורים והמנהלים. מצאנו שיש בתי ספר שמיישמים בכל כיתה תוכנית אחרת, אז רצינו למצוא דרך מרכזית אחת שתיתן מענה לכל המדדים שמצאנו כחשובים לצורך ההתפתחות של התלמידים, ולהתמקד בה. כשאתה שומע את קולו של התלמיד ומסייע לו להגשים את היעדים שלו ולפתור את הבעיות שלו, זה מה שעושה את השינוי."

זאת מעטפת על בתי הספר, אבל המבנה הארגוני ושיטות הלימודים לא השתנו. בתי הספר שמיישמים את התוכנית לא בהכרח התאימו את הלימודים למה שמכנים מיומנויות המאה ה-21.

"בתי הספר השתנו כי הם מסתכלים על התלמיד ונותנים מענה אישי לכל תלמיד — וזה משנה את הכל. לכל ילד יש צרכים אחרים. ילד עם לקות שפתית יקבל קלינאית תקשורת, ילד שבא רעב לבית הספר יקבל סנדוויץ' בבוקר. המיפוי הזה יצר שינוי ענק ותרבות ארגונית

חדשה. אי־אפשר לפתור את כל הבעיות של התלמידים ושל מערכת החינוך, אבל אפשר לפחות לאתר אותן ולהתחיל בעבודה."

איפה משרד החינוך בכל הסיפור הזה? אם המודל כל כך מוצלח, למה הם לא מרחיבים אותו?

"המודל מיושם בשיתוף פעולה עם מחוז צפון של משרד החינוך. יש אנשים במשרד שמאוד התלהבו ממנו. בשנים האחרונות פניתי לשלושה שרי חינוך והצגתי בפניהם את המודל. אמרתי להם שאני מוכן לתת אותו במתנה למדינה. כולם התרשמו מאוד, אבל בינתיים אף אחד לא אימץ אותו. הביורוקרטיה של משרד החינוך הורסת הכל."