

אפקט האדווה (The ripple effect)

מאת חביב רטיג

אם ילדך אינו בין המשתתפים, קרוב לוודאי שלא שמעת מעולם על תכנית תפנית, וחבל. ל-20,000 תלמידים בכ-200 בתי ספר השנה – גידול של פי עשר מתחילתה לפני שש שנים – היא שינתה את החיים, פשוטו כמשמעו.

תכנית תפנית עושה מה שנראה כבלתי אפשרי. היא לוקחת את התלמידים החלשים ביותר בבית הספר, עם מספר משתנה של ציונים שליליים, ומעבירה אותם דרך תהליך מתוכנן ומחושב בקפידה אשר מביא את רובם המכריע לרמת הכיתה – ומעבר לזה. התכנית הביאה תלמידים נושרים לתעודת בגרות ולימודים באוניברסיטה, ועשתה זאת לרוחב כל הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית, מתלמידים בדואים בכסייפה לילדים דתיים מרקע סוציו אקונומי נמוך בקרית שמונה. בכל שנה מבקשים מורים, מנהלים, ראשי רשויות והורים ברחבי הארץ שבתי הספר שלהם יכללו בתכנית, ורבים נדחים רק בגלל חוסר במקורות מימון.

התכנית, שהוקמה ע"י אלי אלאוף מקרן רש"י יחד עם משרד החינוך וגופים אחרים, הצליחה כבר מתחילתה.

מה עושה את תפנית כה מושכת? ראשית, היא מציעה תקווה לילדים שאיבדו אותה, אלה שראייתם את עצמם ככשלוך בלימודים היא כה מוחלטת עד שהם נואשו מלהתגבר עליה אי פעם. עבור ילדים אלה ומשפחותיהם, הצלחה לימודית היא חוויה מהממת. שנית, היא מממשת את התקווה ומשיגה תוצאות ממשיות עבור עשרות אלפי תלמידי ביי"ס יסודי ותיכון במשך שש השנים האחרונות.



לתפנית יש שתי תכניות לתלמידי תיכון. תכנית "חסס" מיועדת לאלה שציון שלילי במקצוע אחד מונע מהם לקבל תעודת בגרות. תכנית "סטארט" המופעלת בשיתוף עם אגף שח"ר של משרד החינוך מיועדת לאלה עם מספר ציונים שליליים הנמצאים בסכנת נשירה.

עם התוצאות אי אפשר להתווכח. בשנת הלימודים תשס"ד תכנית "חסס" כללה 350 תלמידים ב-15 תיכונים, שנשלחו

אליה לאחר שבתי"ס הגיעו למסקנה שהם לא יעברו את בחינת הבגרות במתמטיקה. באמצעות תפנית רק תלמיד אחד נכשל בבחינה, והציון הממוצע בבחינה של 3 יח"ל היה 89.5. אף אחד לא נשר מן התכנית.

בשנת תשס"ו כללה תכנית "חסס" 494 תלמידים ב-23 בתי"ס, שגם הם נשלחו ע"י ביה"ס עצמו. בחמישה מקצועות – ערבית, מתמטיקה, אנגלית, מורשת עם והיסטוריה – 92% מהקבוצה המקורית עברו את הבחינות בהצלחה בציון ממוצע של 79 ורק 8 נושרים.

בתשס"ז, מתוך קבוצה גדולה יותר של 586 תלמידים מ-21 בתי"ס, 93% עברו את הבחינות בהצלחה. שלא במפתיע, תפנית צופה מספר שיא של 1,100 משתתפים ב-40 בתי"ס בתכנית "חסס" השנה.

התוצאות של תכנית "סטארט" מרשימות עוד יותר. לפני נתוני מכון ברוקדייל, 20% מכלל בני ה-17 אינם לומדים בכיתה י"ב ויותר מ-15% מבני הנוער בגילאים 13-17 הם "נושרים סמויים", כלומר מגיעים לביה"ס אבל למעשה אינם לומדים ואינם משלימים את חוק לימודיהם. חלק מן הנושרים עוזבים את ביה"ס עד כיתה י'. גרוע מזה, פחות מחצי מכלל בני ה-17 זכאים לתעודת בגרות עם סיום לימודיהם בתיכון. תכנית "סטארט" נכנסת לפרצה זו, ומתמקדת בתלמידי כיתה י' שיש להם לפחות 7 ציונים שליליים בכיתה ט'.

בשלושה בתי ספר בבאר שבע, בית שמש וחורה, "סטארט" לקחה 197 תלמידים בעלי הישגים נמוכים ביותר והובילה 73% מהם במהלך שנת תשס"ז להצלחה בכל הבחינות שניגשו אליהן עד עתה, כולל ספרות, מתמטיקה, אנגלית, תנ"ך, לשון והיסטוריה. בביה"ס בבאר שבע, 55% מתלמידי י"א בקבוצת "סטארט" עברו את הבחינה באנגלית ברמת 4 יח"ל.

"סטארט" בנויה ללוות את התלמידים למשך 3 שנים, כך שעם הגיעם לסוף י"ב הם כיסו 11 מקצועות במסגרת הלמידה המואצת.

מהו סוד ההצלחה של התכנית? מהי המתודולוגיה המביאה לתוצאות מרשימות כל כך? לדברי מנהל תכנית תפנית נסים כהן, רפורמטור ותיק בתחום החינוך שפיתח את שיטת ההאצה הלימודית המיושמת בה, התכנית מציבה את התלמידים בסביבת למידה חיצונית לכיתה בה הם לומדים את החומר הרגיל בקצב מהיר יותר ולפעמים באופן מקיף יותר מאשר בכיתה על מנת לסגור פערים.

תפנית מתמודדת עם הציפיות הנמוכות של התלמידים מעצמם ע"י רצף של הצלחות קטנות. המפגשים, המתקיימים מספר פעמים בשבוע, מסתיימים תמיד במבחן על החומר שנלמד באותו יום. אין שיעורי בית בתחילת התהליך, ובסוף כל יום מושגת הצלחה כלשהי.

בדרך זו, מסביר כהן, ילדים שהתרגלו לצפות לכשלון מתחילים לצפות להצלחה, ולהאמין שהם נבונים ובעלי יכולת. לאחר מספר מפגשים, התלמידים נבחנים בבחינה חיצונית על החומר שנלמד במפגשים הקודמים, אבל זה קורה לאחר שעברו, לרוב בהצלחה רבה, סדרה של בחינות על החומר.

"כאשר יש לך מבחן במקצוע קשה, ואתה מקבל 100, אתה רוצה עוד. זה פשוט עד כדי כך", מסביר מורה מבי"ס תיכון בבאר שבע העובד בתכנית.

"פעם הייתי מתנדנד", מוסיף אריאל, בן 17 מבאר שבע, שהיה בסכנת נשירה מביה"ס. "לפעמים הייתי תלמיד טוב ולפעמים לא. ואז שמעתי על התכנית. שם הפעילו עלי לחץ גדול. הם נותנים לך תשומת לב אישית. בהתחלה חשבתי שבגרות היא קשה מדי בשבילי, אבל הם גורמים לך להאמין שאתה יכול לעשות את זה. עכשיו אני הולך על בגרות מלאה. הגעתי למסקנה שכדאי להשקיע את המאמץ."

אבל זה לא נגמר כאן. לנוכח היאוש של מורים שאיבדו את האמונה בתלמידים הנעדרים או מפריעים לעיתים קרובות, תפנית מוכיחה שמורי בית הספר עצמם – לא "מומחים" מבחוץ – הם כל מה שנחוץ כדי להביא למפנה אצל התלמידים (בעזרת שעות ההוראה הדרושות, כמובן).

למעשה, ההשקעה של תפנית בהכשרת המורים הקיימים, במקום הבאת מומחים, היא אחד המאפיינים היחודיים של התכנית. מכיוון שמטרתה היא ליצור בית ספר שיוכל לעשות מה שתפנית עושה גם לאחר שמימון התכנית וצוותה עברו לבתי ספר אחרים, לא מספיק להביא מבחוץ צוות בעל הכשרה מיוחדת לעבוד עם תלמידים מתקשים במשך שעות ארוכות. בהתאם לעקרונות המנחה של העצמה, צוות בית הספר הופך לצוות תפנית באמצעות הכשרה מיוחדת שהוא מקבל. מורה המשתתף בהכשרה בת שבוע נעשה לרכז התכנית בבית הספר. בדרך זו, אומר כהן, הידע, השיטות, העידוד והמחויבות הופכים לחלק מתרבות בית הספר.



"(תפנית) לא רק מלמדת את הילדים שהם יכולים להצליח בבית הספר, היא מלמדת את המורים את אותו הדבר", אומר כהן. "אי אפשר לתאר את התסכול של מורה שרואה את התלמידים שלה נכשלים, ומרגישה חסרת יכולת לשנות את המצב."

"כאשר התכנית יוצאת מבית הספר, התפיסה נשארת", מסכימה גילה נגר, מפקחת ראשית של משרד החינוך במחוז הדרום. נגר גם רואה את התכנית כאחת הרציניות מבין אלה שמשרד החינוך עובד איתן.

"קשה להחזיר תכנית חדשה למערכת", היא אומרת. "המערכת היא שמרנית מטבעה, ויש הרבה רעיונות ותכניות על הנייר שלא מגיעים לשום מקום. אבל כאשר אתה מאמין ברעיון, כאשר אנשים מוכנים לקבל אותו כי הוא עונה על צורך אמיתי, אז התכנית יכולה להקלט על ידי המערכת."

נגר מבינה את ערכה של התכנית ממקור ראשון. כבת למשפחת עולים עניה מאופקים, היא מאמינה שתפנית נקלטה בקלות ובמהירות רבה יותר במחוז הדרום "כי כאן אנחנו חיים את המציאות. כמה ילדים עזבו את הכיתה שלי באופקים, ומיוון שלא היתה להם מורה כמו שלי, הגיעו למקום אחר? לא בטוח

שמורה יוצא את המכללה עם האמונה שכל תלמיד יכול להצליח. זה היה מוטו שדורש הוכחה. אבל עכשיו (תפנית) נתנה את ההוכחה, ציוני המבחנים".

זו אחת הסיבות לכך שהתכנית, המנוהלת ע"י עמותה וממשלה העובדות בתיאום, הצליחה כפי הנראה להמנע מן המלכודות המוסדיות של מריבות ואגו.

"יצאנו לדרך עם אמונות דומות", אומרת עמירה חיים, מנהלת מחוז דרום של משרד החינוך. "הרעיון הבסיסי – שכל אחד, אבל באמת כל אחד, יכול לממש את הפוטנציאל שלו – אינו חדש. אנו מאמינים שאפשר וצריך לנתק את הקשר בין הצלחה ומצב סוציו-אקונומי. זוהי דוגמה טובה איך מערכת ממשלתית היא צרכן של המגזר השלישי. זה המגזר השלישי עונה לצרכים שלנו, וזה היה מקור ההצלחה. הם מהווים את גלגל השיניים הקטן שיכול להזיז את הגלגל הגדול של מערכת החינוך. איגמנו משאבים – לא רק כסף אלא גם ידע – ובנינו הכל יחד מההתחלה."

כהן אומר שזהו אחד מסודות ההצלחה המדהימה של התכנית. "לך לשטח, לבתי הספר", הוא מאיץ, "ותשאל אותם אם יש שיתוף פעולה בין תפנית למשרד החינוך. העבודה המשותפת מגיעה לרמת המורה הבודד."

עבורו, שיתוף הפעולה ההדוק מהווה יותר מאשר פוליטיקה או גיוס כספים. זוהי אמונה שלתכנית יש אחריות מבחינה לאומית. "הממשלה, המדינה, צריכה להיות הריבון במערכת. למגזר השלישי אסור לקחת אחריות לחינוך הילדים, אפילו אם הוא יכול להכנס למערכת עם משהו לתרום."

עבור אלי אלאוף, התכנית מממשת את אמונתה של קרן רש"י ש"כל ילד יכול להצליח", ואת מטרתה לסייע לילדים בפריפריה הגאוגרפית והחברתית להצליח למרות המכשולים ההתחלתיים. מטרה זו, לפי אלאוף והקרן, אי אפשר להשיג ללא תמיכה ישירה והשתתפות של משרד החינוך וגופים ממשלתיים אחרים.

העבודה הצמודה עם המשרד משמעותה גם שתפנית התרחבה לכל מגזרי האוכלוסייה; כ-18% מפעילותה נעשית בבתי ספר לא יהודיים.

עבור יוסוף, מורה בחורה, התכנית מהווה מושיע פוטנציאלי לחינוך הבדואי. "הסטטיסטיקה לגבי הבדואים היא הרבה מתחת לממוצע", הוא אומר. תפנית "היא הפעם הראשונה שיש לנו הזדמנות אמיתית. שיעור הזכאות הממוצעת לבגרות (בתיכון בחורה) הוא 30%-28%. השנה, כיתת תפנית הראשונה תסיים את התיכון עם למעלה מ-80% שעברו את בחינות הבגרות". למעשה, יותר תלמידים עברו מתוך כיתת סטארט ל"נכשלים" מאשר מתוך מגמת המצטיינים של בית הספר.

לדברי יוסוף, זה צמצם גם את האלימות בבית הספר, מכיוון שתלמידים שאינם לומדים משוטטים במתחם ועושים צרות.

התכנית מתפשטת כמו אש בשדה קוצים. לדברי גבי חיים, "מורים, ראשי רשויות ומנהלים באים (למשרד) כל שנה ומבקשים להצטרף לתכנית, אבל אין לנו די תקציב כדי לענות על הביקוש".

כדי שתפנית תעבוד, היא מציינת, "צריך שיהיו לך תנאים מתאימים. צריך כיתות, שעות הוראה, ליווי מקצועי. זו תכנית מאד קשה ומורכבת, ואפילו אחרי שש שנים לא הצלחנו להרחיב אותה לכלל מערכת החינוך."

התכנית היא יקרה. לדברי כהן, "סטארט" עולה \$1,200 לתלמיד לשנה מעבר להוצאה הקבועה לתלמיד של משרד החינוך. למידה לבגרות במתמטיקה עולה \$500 לתלמיד לשנה, והתכנית בבתי ספר יסודיים, אשר לוקחת רבע מתלמידי שכבת ו' הנמצאים בתחתית סולם ההישגים ומקדמת אותם לרמת הכיתה, עולה \$270.

לתפנית יש שותפים רבים המסייעים לפעילותה. בנוסף לתקציבי משרד החינוך והרשות המקומית המשמשים להפעלת התכנית, ומימון קרן רש"י שהקימה אותה, היא נעזרת בתורמים כגון JFN, הבורסה ליהלומים, צ'ק פוינט, כ"ח, קרן גילברט וקרן גלנקור. הם תורמים כי התוצאות הסופיות הן מדידות ומרשימות.

חיים מסבירה: "בסופו של דבר, התהליך הוא אמיתי, ואי אפשר לשים תווית מחיר על זה. הילד הולך ליחידות טובות יותר בצבא, ואחר כך לאוניברסיטה במקום לקורס מכונאים. ובדרך אתה גורם להורים להיות מעורבים ומאמינים."

לשאלה מה גרם לכולם לעבוד יחד נגר עונה בפשטות: "הצלחה. וזה לא רק הציונים. מה קורה להורה שרואה, למשל, במקום אפס 60 או 70 או אפילו 80? מה זה עושה לילד בפעם הראשונה בחייו? ומה עם המורה שלא רוצה לתת ציון אפס או אפילו לבדוק מבחן של נכשל? זרקנו אבן והיא גרמה להרבה גלים, הרבה מעגלים."