

תכנית המנטורים: התחל"ה* חדשה

דפי הלר-כהן

מדוע חשוב לפתח פדגוגיה מבוססת חשיבת עתיד?

מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה חרת על דגלו את האמונה כי חינוך מיטבי הוא המפתח לקידום החברה בישראל. לכן יש חשיבות רבה לכך שבתי הספר יתאימו את הפדגוגיה שלהם כך שתוכל להוביל נערים ונערות להתפתחות ולעשייה משמעותית. הנחת יסוד זו הופכת להיות מרכזית אף יותר בעבודה עם נוער בסיכון. עלינו לתת מענה אישי לכל תלמיד, תוך כדי התייחסות לערכיו, לאמונותיו ובמיוחד לתפיסת העולם הייחודית שלו, שכן אלה קובעים את מחשבותיו, את רגשותיו ואת התנהגותו, ובסופו של דבר מעצבים את ההווה והעתיד שלו. כחלק מתפיסתנו החינוכית אנו מאמינים שעלינו להרחיב את מנעד המיומנויות שתלמידינו מגיעים עימן כדי לאפשר להם לחשוב, לדבר, להתנהג ולהאמין בכל דרך שירצו. או במילים אחרות, שיהיו בעלי מיומנות לחשיבת עתיד רחבה.

על בסיס תפיסה זו הקמנו לפני כארבע שנים בבית ספר ברנקו וייס בת ים ע"ש ז'קלין כהנוב את "תכנית המנטורים". מטרת העל של התכנית היא לאפשר מימוש עצמי וכלכלי לנערים ולנערות בסיכון, ולקדם שוויון הזדמנויות באמצעות הגברת סיכויי ההשתלבות שלהם בלימודים גבוהים או בעבודה שהם חפצים בה. אנו עושים זאת באמצעות הרחבת סל האפשרויות והמיומנויות הנדרשות לתלמידים כדי שיוכלו לחלום על תמונת עתיד רחבה יותר, כזו שתוכל להרחיב את המעגלים החברתיים והסביבתיים שהם מצויים בהם. במהלך השנים הפעלנו את התכנית בכמה מתכונות שונות, כדי למצוא את הדרך הנכונה והאפשרית ביותר עבורנו ועבור תלמידינו. באתר מכון ברנקו וייס אפשר למצוא מאמרים שנכתבו על התכנית ועל הדרך שהיא פועלת בה.¹ במאמר זה אבקש לשים את הדגש על רציונל התכנית ואנסה לענות על השאלה כיצד היא מייצרת עבור תלמידינו מענה פדגוגי מבוסס חשיבת עתיד.

* התחל"ה - התמחות, חונכות, למידה.

1 ראו לדוגמה אהרון בן שימול (2016). תכנית המנטורים: למידה תוך עשייה. אתגרי חינוך. אתר ברנקו וייס. <https://goo.gl/ffBCd3>

התכנית

תכנית המנטורים שמה דגש על תהליכי הלמידה האישיים והקבוצתיים, ובד בבד מייצרת שני בסיסי ידע: גנרי ומותאם אישית לפי תחום התמחות. במסגרת המפגשים הכיתתיים התלמידים מונחים לנהל שיח פנימי וקבוצתי של זיהוי החוזקות, האתגרים, מעגלי התמיכה ותחומי התוכן והעניין שהם מביאים עימם. בד בבד הם בוחרים תחום שהם מעוניינים לחקור לעומק. בעקבות בקשות התלמידים אנו מאתרים חברות מהמצליחות בתחומן בארץ שמעוניינות להשתתף בתכנית בהתנדבות, ובהן אל-על, אדיס, חברת הסטארט-אפ upright ועוד. כך, לצד הלמידה שמתרחשת בבית הספר, התלמיד מתלווה יום אחד בשבוע לאיש מקצוע שהוא המנטור הקבוע שלו, ולומד מושגים, נושאים, תהליכי עבודה וחקר בתחום שבחר בו. לבסוף על התלמיד להגיש פרויקט שמשקף את תהליכי הלמידה שלו ומייצר ידע חדש שיש בו משום תרומה למקום ההתמחות, או פרויקט שמסייע למקום ההתמחות או לקהילה.

אנו יוצאים מנקודת הנחה שהשאיפה להישגים לימודיים נורמטיביים מניעה את התלמידים שלנו ומסייעת להם להתבונן בעצמם כשווים. לכן לאחר שפיתחנו את התכנית והפעלנו אותה בבית הספר כשלוש שנים הצטרפנו השנה לפיילוט של תכנית לימודית ל-10 יחידות בגרות שנקראת "זימות ומנהיגות עסקית" ומתקיימת מטעם משרד החינוך, המכון הדמוקרטי וארגון הג'וינט. במסגרת הפיילוט נשמר המודל של תכנית המנטורים, ונוסף לכך התלמידים לומדים תכנים עיוניים מעולם הזימות והמנהיגות העסקית. הפיילוט מבוסס למעשה על אותו מודל לימודי שעליו בנויה תכנית המנטורים, ומתקיים בשיתוף פעולה עם תנועת Big Picture האמריקנית.

הפיילוט שאל מן התנועה האמריקנית את הגדרת משולש הלמידה של התכנית: התחל"ה - התמחות, חונכות, למידה. צלע ההתמחות מתייחסת ליום היציאה של התלמיד למקום ההתמחות שלו, שם הוא מתלווה למנטור שלו; צלע החונכות מתייחסת לתהליכים האישיים שהתלמיד עובר עם עצמו; צלע הלמידה מתייחסת הן לבסיס הידע המשותף הגנרי לכל התלמידים, הן לידע האישי שעל כל תלמיד להפיק בהתאם לנושא שלו, למה שהוא עושה במקום ההתמחות שלו ולעבודת החקר והפרויקט שהוא בוחר לעשות.

אתגרים לנורמטיביות או נורמטיביות מאתגרת

התלמידים בתיכונים האתגריים לא מגיעים אלינו מבחירה, אלא לאחר שלא הסתדרו במסגרות אחרות. הם מגיעים אלינו עם ניסיון חיים ותחושות מורכבות: אכזבה מהמערכת, מסוגלות נמוכה, מוטיבציה נמוכה ללמידה, פערים גדולים בהרגלי הלמידה והידע ועוד. כדי לתת להם מענה הוליסטי ומותאם אישית לאורך תהליכי הלמידה עלינו להתייחס לאותן מורכבויות שמלוות אותם ביום-יום שלהם בבית הספר ובחיים, ולצייד אותם בארגו כלים שיפתח עבורם דלתות שונות ומגוונות בחייהם העתידיים.

בד בבד מוטלת עלינו החובה המוסרית, להם ולחברה, לשמר ולטפח את הייחודיות שהם מביאים עימם, ייחודיות של נערים ונערות שלא מצאו את דרכם במסגרות שהיו בהן, ושחיו את המציאות מחוץ לגבולות

שהחברה מגדירה נורמטיביים. מוכרות לכולנו דוגמאות לאנשים שהצליחו למרות, ואולי אפילו בזכות, הקשיים שהחיים זימנו להם: יצחק תשובה הפסיק את לימודיו בגיל 12, רמי לוי לא הסתדר במסגרות בית-ספריות שונות, סטף ורטהיימר נשר מהלימודים בתיכון, ואחרים.

ההזדמנות להתנסות בתיכון בלמידה שמתרחשת בעולם האמיתי ומתמודדת עם בעיות של עסקים וחברות גדולות ומצליחות מקדמת בצורה הטובה ביותר רכישת ידע ומיומנויות, עבודת עמיתים ויצירת קשרים עסקיים, ואלה מקדמים ומרחיבים את המיומנות לחשיבת עתיד.

בעידן זה אנו, אנשי החינוך, בעלי האחריות לפתח מיומנות של חשיבת עתיד בעבור תלמידינו. בדיוק כשם שאנחנו מחויבים ללמד את מקצועות הלימוד באופן שיקושר לרלוונטיות המקצוע לחיים, וכשם שאנחנו מחויבים לבצע ביצועי הבנה ולא רק לבדוק שינון ידע. זאת מכיוון שהמטרה שלנו היא שתתרחש בכיתה למידה משמעותית, כזו שמאפשרת לבצע העברה של ידע.

המגמות בעולם התעסוקה מדברות על הולדה של מקצועות חדשים. בכל עשור משתנים כ-20% מהמקצועות - וחלקם נעלמים. בתוך כחמישים שנה מרבית המקצועות יוגדרו בצורה שונה, וכמחצית מהמועסקים יעבדו במקצועות שעדיין לא קיימים כיום: אופטימיזציה, מידען, ממתג, מנהלי חדשנות ועוד. (נרקיס, 2017).² בשנת 2020 עשר המיומנויות החשובות ביותר יהיו פתרון בעיות מורכבות, חשיבה ביקורתית, יצירתיות, ניהול אנשים, עבודה בתיאום, אינטליגנציה רגשית, שיפוט וקבלת החלטות, מכוונות לשירות, משא ומתן וגמישות קוגניטיבית (World Economic Forum, 2016).

הסביבה העתידית המחכה לתלמידים שלנו היא עמומה וחסרת ודאות. לכן עלינו ללמד אותם כלים ומיומנויות, ולצד זאת לפתח בהם חוסן שיסייע בידם לא רק לסיום מוצלח של בית הספר אלא לכל עבודה בהמשך. עלינו לעשות זאת תוך שאנו מלמדים אותם לחזור להאמין במערכת ולהשתמש בה לצורכיהם האישיים. עלינו לחזק את תחושת המסוגלות של כל תלמיד כדי שידע ויבין שהוא שווה בעולם, ושהוא מסוגל לייצר לעצמו עתיד מתוך סל רחב של אפשרויות בחירה.

למה ואיך מלמדים מיומנות חשיבת עתיד?

כדי לקדם פדגוגיה מבוססת חשיבת עתיד בקרב נוער בסיכון עלינו לשאול את עצמנו שתי שאלות:

1. כיצד בני נוער או נערים בשלב הבגרות הצעירה יכולים להרחיב את המיומנות הזו?

2. מהו הבסיס ההתפתחותי החשוב עבורם כדי לקדם שוויון הזדמנויות?

צינמון (2016) מגדירה ארבעה היבטים המרכיבים תפיסת עתיד לקריירה: עבודה, משפחה, תחביבים וקהילה. לטענתה, כשאנו מדמיינים את העתיד שלנו או כשאנו מגיבים לשאלה "מה תעשה בעוד חמש שנים מהיום?" אנו מתייחסים בדרך כלל לשני רכיבים: עבודה ומשפחה. שני הרכיבים האלו אינם עונים על הקריירה כמכלול ואינם מאפשרים לנו לתכנן בצורה מלאה את העתיד. או במילים אחרות, היכולת שלנו לחשיבה על העתיד היא מטבעה מצומצמת. לכן עלינו, כאנשי חינוך, מוטלת החובה להרחיב אותה.

2 דליה נרקיס הייתה בעבר מנהלת אזור מדינות אגן הים התיכון ב-Manpower Group Global.

בשיח על מיומנות לחשיבת עתיד עלינו להתייחס לגורם תפיסת הזמן, שמשנתנה אצל כל אחד מאיתנו בהתאם לאוכלוסייה, לחברה ולתרבות שהוא משתייך אליה. התלמידים, או להגדרתה של צינמון, נערים בשלב הבגרות הצעירה, מאופיינים באופן כללי בתפיסת זמן מוגבלת. יהיה זה הגיוני לומר שבקרב נערים ונערות בסיכון, שנוספות להם בשלב זה תחושות של חוסר אמן במערכת, תחושת מסוגלות נמוכה וביטחון עצמי נמוך, והם עסוקים במובנים רבים בשלב הישרדותי בחייהם, תפיסת הזמן תהיה צרה עוד יותר. כשאנחנו מדברים איתם על עבודה, סל האופציות מוגבל מראש לאותם עיסוקים שהם מכירים בסביבתם הקרובה או שהם מאמינים שהם מסוגלים לבצע. כלומר אין להם יכולת אמיתית לבחור מתוך סל אופציות רחב, והם יכולים לחלום עד לתקרת הזכויות האישית שלהם.

עובדה זו ממחישה אולי את האחריות הרחבה יותר שלנו בעיסוק בחשיבת עתיד. עלינו להקנות לתלמידים גם את החוסן או העמידות (resiliency) הנדרשים כדי להתמודד עם האתגרים שהחיים מזמנים. חקר העמידות, או הגורמים המגינים, מציע בסיס מדעי לגישה התפתחותית לכל ההתערבויות והשירותים הניתנים לבני נוער. מדובר למעשה במאפיינים אינדיווידואליים וסביבתיים אשר מייצרים יכולות, תמיכה והזדמנויות לקבל צרכים אנושיים בסיסיים של אהבה והתקשרות, כבוד, אתגר, עיסוק משמעותי, השתייכות, כוח ומשמעות (Bernard, 1997).

פעולת השיום של אותן הזדמנויות שאנו מעניקים באופן טבעי לבני הנוער שלנו, ושילובן דרך קבע בפדגוגיה כדי לקדם אותן באופן מובנה בקרב תלמידינו, יכולה להיות התשובה לשאלה איזה בסיס התפתחותי אנו יכולים להקנות לתלמידינו, לצד המיומנות לחשיבת עתיד. ארבע התכונות האינדיווידואליות כוללות יכולת חברתית, מיומנות של פתרון בעיות, אוטונומיה ותחושת מטרה לעתיד טוב יותר; שלושת המאפיינים הסביבתיים כוללים יחסי דאגה, ציפיות גבוהות והזדמנויות להשתתפות.

במסגרת תכנית המנטורים אנו מעודדים את התלמידים לבחור בהתמחויות במקומות שהם מחוץ לאזור הנוחות שלהם, גיאוגרפית ומקצועית. עם זאת, אנו דואגים לכל אורך הדרך לתווך להם ולעבד ביחד איתם את החוויות, האנשים והמקומות שהם נמצאים בהם, ולייצר כמה שיותר חוויות הצלחה. כך שבסוף התהליך, בין שהצליחו להחזיק אותו לאורך זמן ובין שלא, הם יוכלו להסתכל על הדרך שעברו, לזהות את החוזקות שסייעו להם, להכיר את החולשות שאתגרו אותם ולהרחיב ולדייק את הידע, המיומנויות והכלים כדי להתמודד עם חוויות נוספות בהווה ובעתיד.

כשאנחנו מפעילים רפלקציה מתמדת כמנוע לצמיחה ולחלומות אנחנו מייצרים שינוי בתודעה של התלמידים ובתפיסת העתיד האפשרי שלהם. אנחנו מייצרים מקום בטוח להרחבת היכולת החברתית, לעיסוק בפתרון בעיות, לעיסוק במטרה לעתיד טוב יותר, בתחושת המסוגלות, בתהליכים רפלקטיביים וברכישת ידע חדש שרלוונטי להם, בצורה אוטונומית. גם המנטור עצמו, שהופך לרוב לדמות משמעותית המייצרת עבור התלמידים יחסי דאגה, ציפיות גבוהות והזדמנויות להשתתפות, מסייע לתהליכים אלו. בכך אנו מאפשרים להם לחלום רחוק ככל שירצו בלי לחשוב על מגבלות ההווה שהם מכירים. הם מרחיבים את הקהילה ואת הקשרים שילוו אותם בהמשך החיים, ואת תחומי האחריות שלהם.

בפועל, דרכי החשיבה של התלמידים על העתיד שלהם מתחילות להשתנות, ובד בבד גם המיומנויות והידע שלהם. כך אנו מנגישים מציאות שמאפשרת להם לפרוץ את גבולות הסביבה והחברה שהם מכירים, או במונחים של צינמון וברנרד (ברנרד, 1997; צינמון, 2016), אנו מאפשרים להם לחשוב על העתיד שלהם דרך הפריזמה של ארבעת המושגים: עבודה, משפחה, קהילה ותחביבים. אנו מרחיבים את מעגלי ההשתייכות שלהם ומבקשים מהם לחשוב עליהם בהקשרים של משפחה וקהילה, ואנו מבקשים לטשטש את ההפרדה בין עבודה לתחביבים ולחפש עבודה שהיא חלק ממי שהם וממה שמעניק להם סיפוק ושכר בד בבד. התהליך שהם עוברים גורם להם להתחיל לשאול את עצמם: האם הסביבה הזו טובה לי? מה היא תורמת לי? האם היא מקדמת או מעכבת אותי? איך הייתי רוצה שתיראה הסביבה העתידית שלי? אילו פעולות אני יכול לעשות כדי לקדם זאת? אילו דברים אני אוהב לעשות? באילו דברים אני טוב ובאילו פחות? כיצד אני יכול לשפר את העשייה שלי? מה אני צריך לשפר כדי לפתוח לעצמי דלתות נוספות לעתיד?...

במילים אחרות, התלמידים מתחילים לחשוב חשיבת עתיד. או כפי שנהוג לצטט את מהאטמה גנדי: "שים לב למחשבותיך, הן הופכות למילותיך. שים לב למילותיך, הן הופכות למעשיך. שים לב ושפוט את מעשיך: מעשים הופכים להרגלים. היה מודע להרגליך, הם הופכים לערכים שלך. הן וקבל את הערכים שלך, הם הופכים לגורלך".

ברצוני לתת דוגמה שתחבר את התיאוריה עם השטח. לצורך המאמר נקרא לתלמיד בשם בדוי: מאור. מאור הגיע אלינו בכיתה י', לאחר שלא הסתדר במסגרות הקודמות. הוא לא הצליח "לשבת" בכיתה יותר מעשר דקות ברצף במשך כל השנים שהיה במסגרות לימודיות. הוא לא הסתדר עם דמויות סמכותיות, לא האמין שיש לבית הספר מה לתרום לו ולעתידו, וחשב שאין לו שום סיבה לסיים עם תעודת בגרות מלאה. הוא מגיע מבית מורכב, גר עם אימו, אביו לא בתמונה, ובאופן כללי מרגיש בודד בעולם.

בשנה הראשונה שלו בבית הספר יצא מאור להתמחות במשרד עורכי דין מוכר. במסגרת היציאות להתמחות הוא גילה על עצמו שהוא יכול "לשבת" שלוש שעות ברצף, בלי לקום מהכיסא. נוסף לכך, הוא למד שהוא יכול לנסוע באופן עצמאי למקומות רחוקים, להרגיש שייך בחברה של שונים ממנו, לייצר בעולם האמיתי ידע שתורם לחברה שהוא מתמחה בה ועוד. בשיחות העיבוד דיברנו על החוויה שלו עם המנטור ובמשרד שליווה אותו, על העניין בעבודה שעסק בה ובמשמעות שלה עבור המשרד. היה לו קשר מאוד טוב עם המנטור, הוא גרם לו להרגיש בנוח ולהיות עצמו גם כשהגיע במראה שאינו "הולם" כביכול משרד עורכי דין, והוא דאג שכל הצוות יכיר אותו. כשהוא נכנס בבוקר למשרד כולם בירכו אותו בבוקר טוב, והוא אכל עמם ארוחת צהריים שהזמינו למשרד ממסעדה אחרת בכל פעם.

העבודה שהתבקש לעשות בהתחלה לא הייתה מאוד מעניינת, וכללה ישיבה מתמשכת מול המחשב, חיפוש אחר מקורות מידע ושימוש בתוכנות פנימיות של המשרד. הסיבה העיקרית למוטיבציה שלו הייתה שהוא ידע שחשוב למשרד ולתיק הספציפי שיהיה בקיא בכל פרטי התיק, ונאמר לו שהטיעונים שהוא ימצא יוצגו בבית המשפט, ואולי הוא יוכל להצטרף ולצפות. העובדה שמה שהוא עושה משמש את החברה בפועל דרבנה אותו ללמוד את התוכנות, והוא התחיל להגיע לעתים למשרד גם פעמיים

בשבוע. לאחר תקופה של כמעט כשנה, כשסיים את ההתמחות, התמודד בפעם הראשונה עם מבחני בגרות, והזכיר לעצמו שהוא יכול לשבת וללמוד, כפי שעשה בהתמחות. וכך עשה בהצלחה. מאור הגיע אלינו בכיתה י' עם 14 נכשלים בתעודה, וסיים עם בגרות מלאה שלא הייתה מביישת שום תלמיד במדינת ישראל.

לאחר שסיים שנת התמחות במשרד עורכי הדין המשיך לשנה שנייה בתכנית בחברת סטארט-אפ. הסיבה שבחר בחברה זו הייתה שהוא התחיל לחשוב על העתיד. הוא רצה חברה שיוכל ליצור בה קשרים שיסייעו לו ללמוד מיומנויות שיתרמו לו בכל מקום שיבחר בעתיד ללכת אליו, והרגיש שהוא מוכן להתקדם ממשרד עורכי הדין לעבודה חדשה ומאתגרת. משרד הסטארט-אפ היה ממוקם במרחק של שעה וחצי מבית הספר, וההגעה לשם דרשה ממנו לנסוע בשני אוטובוסים בכל כיוון. מאור המשיך להתמיד, נכח בישיבות הנהלה בחברה וקיבל על עצמו מטלות עם הרבה אחריות והשפעה. לאחר שנה הציעה לו החברה עבודה בקיץ. תקופת הבגרות בבית הספר הייתה אז בעיצומה, ומאור נשבר. הוא החל להיעדר מבית ספר ומהמשרד גם יחד. כשניסינו לברר מה קורה הבנו לבסוף שדווקא היכולת שלו לחשוב ולתכנן את העתיד הלחיצה אותו עד כדי כך שלא הצליח לתפקד תקופה די ארוכה. הוא הצליח לראות באופן מפוכח את המציאות שסובבת אותו ואת האפשרויות שהיא מזמנת לו, והגיע להבנה שבתוך זמן קצר הוא עתיד לצאת לעולם האמיתי, שבו יישאר ללא תמיכה. הוא החליט שאין לו סיבה לסיים בגרות מלאה, ושעדיף שילך לעבוד בקיוסק כי הוא צריך כסף כדי להתקיים. בשיחות איתו טען כי הבגרות ומשרד הסטארט-אפ לא באמת יתרמו לו, כי בכל מקרה לא יהיה לו כסף ללימודים אקדמיים. במקרה זה, שהוא באמת מיוחד במינו, המנטור שלו הבטיח לו שאם הוא יסיים את בית הספר עם בגרות מלאה הרי הוא, באופן אישי, יממן עבורו לימודים גבוהים בכל עת שיחליט, ויעזור לו גם אחר כך למצוא עבודה. ההבטחה של המנטור בעיצומו של המשבר אפשרה לו להרחיב בחזרה את סל האופציות העתידיות, ובכך לסיים עם בגרות מלאה ובחזוויית הצלחה מדהימה של התמודדות עם אתגרים רבים ומורכבים.

סיכום

אסור לנו לשכוח שמעבר לתיאוריה ולדוגמה מהשטח, שמדגישה יותר את ההצלחות, היום-יום של תכנית המנטורים הוא מאתגר, מורכב, ומזמן גם כישלונות בצד הצלחות. התלמידים ואנחנו מתמודדים עם כל האתגרים שהמציאות מייצרת, אך לא מפסיקים להסתכל בה ישירות, בעיניים ביקורתיות, ולהזכיר לנערים ולנערות המופלאים האלו שהם יכולים, הכול, שהם לא לבד בעולם, ושרק ימשיכו לחלום כי העתיד באמת יכול להיות בכף ידם, כי "הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד היא לחולל אותו" (פיטר דרוקר).

מקורות

נרקיס, דליה (2017, 19 ביוני). *מגמות בעולם התעסוקה*. כנס אלי הורוביץ לכלכלה וחברה.

צינמון, גלי (2016). ליווי והדרכה של מתבגרים ומבוגרים צעירים בכניסה לעולם המבוגרים. הרצאה בבית הספר לחינוך, אוניברסיטת תל אביב.

Bernard, Bonnie (1997, winter). Resiliency research: A foundation for youth development. *Resiliency in Action*, 13-18.

World Economic Forum (2016). *Future of jobs report*.



דפי הלר כהן, רכזת פרויקטים וחקר ומורה לאנגלית וליזמות ומנהיגות עסקית בבית הספר התיכון ברנקו וייס ע"ש ז'קלין כהנוב בת ים