משרד החינוך
מנהל פדגוגי
אגף בכיר חינוך
ילדים ונוער בסיכון

تقدّم
תקאדום
الخطة الخماسية لتطوير المجتمع العربي
תכנית החומש לפיתוח כלכלי חברתי בחברה הערבית

הרשות לפיתוח כלכלי
של מגזר המיעוטים
המשרד לשוויון חברתי
וקידום מעמד האישה

سلطة التطوير
الإقتصادي للأقليات
وزارة المساواة الإجتماعية
وتعزيز مكانة المرأة

למידה מהצלחות בבתי ספר בחברה הערבית במחוז צפון: חיזוק התמדה של תלמידים במצבי סיכון במסגרות חינוך

רות ברוך קוברסקי
עירית ענבר (אייזיק)

מאיירס ג'וינט
ברוקדייל

עריכת לשון: רויטל אביב מתוק
עיצוב גרפי: ענת פרקו טולדנו

מחקר זה הוזמן על ידי המשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה ומומן בסיועו

הצעה לציטוט (APA):
ברוך קוברסקי, ר' וענבר (אייזיק), ע' (2026). *למידה מהצלחות בבתי ספר בחברה הערבית במחוז צפון: חיזוק התמדה של תלמידים במצבי סיכון במסגרות חינוך*. דמ-090-26. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל.

מכון מאיירס ג'וינט ברוקדייל
ת"ד 3886 ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400
brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

תמצית

רקע

חיזוק ההתמדה של תלמידים במערכת החינוך הוא סוגיה חינוכית וחברתית מרכזית, שכן ההשתייכות למסגרת החינוך והשלמת הלימודים משפיעות על האפשרויות העומדות בפני תלמידים בהמשך חייהם. בחברה הערבית בישראל סוגיה זו מקבלת משנה חשיבות על רקע פערים חברתיים-כלכליים וחינוכיים מתמשכים, לצד מגמות שיפור בהישגים, בשיעורי הזכאות לבגרות ובהשתלבות בהשכלה הגבוהה.

נשירה גלויה מבית הספר היא לרוב תוצאת הקצה של תהליך הדרגתי של התנתקות מן המסגרת (disengagement), המתבטא בין היתר בהיעדרויות ובאיחורים, בירידה במעורבות בלמידה ובחיי בית הספר, בהיחלשות תחושת השייכות ובקשיים לימודיים, רגשיים, חברתיים או משפחתיים. לכן, ההתמודדות עם נשירה מחייבת לזהות בעוד מועד תהליכי התנתקות ולפעול לחיזוק נוכחותם, מעורבותם ושייכותם של התלמידים. במחקר הנוכחי התמדה נתפסת לא רק כהיעדר נשירה, אלא כתהליך יזום ומתמשך של חיזוק הקשר של התלמידים למסגרת החינוך.

הספרות מצביעה על חשיבותם של זיהוי מוקדם של קשיים לימודיים וחברתיים ושל תהליכי התנתקות, קשרים מיטיבים, תחושת שייכות, רלוונטיות של הלמידה, חיזוק המסוגלות, בניית תמונת עתיד ומעטפת תמיכה. עם זאת, עדיין חסר ידע שיטתי על האופן שבו בתי ספר מתרגמים עקרונות אלו למנגנונים, לשגרות ולפרקטיקות יום-יומיות, במיוחד בחינוך הערבי. פער זה עומד בבסיס המחקר הנוכחי, המתמקד בבתי ספר שחיזקו התמדה בקרב תלמידיהם ומבקש ללמוד מן העשייה שהתפתחה בהם.

המחקר נערך לבקשת הרשות לפיתוח כלכלי במשרד לשוויון חברתי וקידום מעמד האישה ומשרד החינוך, במסגרת המאמץ לקדם את מערכת החינוך בחברה הערבית ולצמצם פערים על פי החלטת ממשלה 550 ותוכנית "תקאדום".

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה ללמוד מהצלחותיהם של בתי ספר על-יסודיים בחינוך הערבי במחוז צפון שחיזקו התמדה בקרב תלמידיהם, ולחלץ מתוכן עקרונות פעולה לצמצום תהליכי נשירה גלויה וסמויה כדי שיוכלו לשמש בסיס ללמידה, להתאמה וליישום בבתי ספר וברשויות נוספות.

שיטת המחקר

המחקר נערך לפי מתודת "למידה מהצלחות", שמטרתה לחלץ ידע יישומי מן העשייה ולנסח עקרונות פעולה שאפשר ללמוד מהם. בתי הספר נבחרו בתהליך רב-שלבי ששילב ניתוח נתונים מנהליים על התמדה עם ידע מקצועי של גורמי פיקוח ובעלי תפקידים במחוז צפון ובמשרד החינוך. במחקר השתתפו שישה בתי ספר על-יסודיים בחינוך הערבי במחוז צפון: ארבעה בתי ספר שש-שנתיים ושני מרכזי חינוך טכנולוגיים (מח"טים). נערכו ראיונות עם 23 אנשי ונשות צוות ועם חמישה קציני ביקור סדיר (קב"סים). הראיונות נותחו תחילה כמקרים נפרדים ולאחר מכן בהשוואה בין בתי הספר, כדי לזהות דפוסים חוזרים, מאפיינים ייחודיים ועקרונות פעולה משותפים. המחקר מבוסס על מקרי הצלחה ועל תפיסות אנשי ונשות המקצוע; הוא לא כלל קבוצת השוואה, ראיונות עם תלמידים והורים או תצפיות מתמשכות, ולכן אינו מאפשר לקבוע קשר סיבתי בין פרקטיקות מסוימות ובין השיפור במדדי ההתמדה.

ממצאים

> "הצלחה, ואת תתפלאי, מכל הנתונים והציונים והבגרויות והתעודות... [הצלחה היא] שתלמיד מאמין שסיכון הוא לא גורל... [גורל] שנולדתי בו, [וש]אשאר בו לכל החיים." (רכזת פדגוגית)

ממצאי המחקר מלמדים כי בבתי הספר שנחקרו ההתמדה נבנתה בתוך מערכת בית-ספרית רחבה של תפיסות, יחסים, סדירויות ומנגנוני תמיכה. הממצא המרכזי הוא שלהנהלת בית הספר תפקיד מרכזי בעיצוב תרבות בית-ספרית המכוונת לחיזוק ההתמדה ובהטמעתה בכל תחומי העשייה. תרבות זו מתממשת באמצעות שלושה מעגלי פעולה נוספים: חיזוק ופיתוח הצוות, בניית קשר מכיל ומצמיח עם התלמידים וגיוס הסביבה: המשפחה, הרשות והקהילה כשותפות.

הייחוד העולה מן המחקר אינו רק בזיהוי עקרונות כמו קשר אישי, שייכות או זיהוי מוקדם, אלא בהצגת האופן שבו עקרונות אלו מתורגמים לעבודה יום-יומית: כיצד חזון הופך לשגרות עבודה? כיצד נאסף מידע ומשמש לקבלת החלטות? כיצד הצוות מקבל כלים וגיבוי? כיצד נבנה קשר עם התלמיד? וכיצד מגויסים ההורים וגורמי המקצוע להרחבת המעטפת?

ארבעת עקרונות הפעולה שעלו מסיפורי ההצלחה

1. **הנהלה המובילה תרבות בית-ספרית המכוונת להתמדה**: להנהלה תפקיד מרכזי בעיצוב הכיוון הערכי והמעשי של בית הספר. המנהלים שהשתתפו במחקר הציבו את ההתמדה כמשימה מרכזית, גיבשו חזון ושפה משותפת של אחריות ואמון, גייסו את הצוות והעבירו לתלמידים ולהורים מסר עקבי של מחויבות ואמונה ביכולת התלמידים להצליח. ההובלה הניהולית התבטאה בנוכחות פעילה בחיי בית הספר: מפגש עם תלמידים בשער, שיחות אישיות, זמינות לצוות ולמשפחות, השתתפות בביקורי בית ומעורבות ישירה במצבים מורכבים.

> חזון זה אלף-בית... למנהל צריך שתהיה החוכמה והיכולת האמיתית לחבר בין הכללים והחוקים הפדגוגיים שהוא חייב ללכת על פיהם, ואיך הוא מחבר את זה לפן האישי-הרגשי. זה סוד ההצלחה." (מנהל, בית ספר 5)

התרבות הבית-ספרית תורגמה לשלושה רכיבים מרכזיים:

- **עיצוב כיוון ערכי ומעשי**. המנהל מציב את ההתמדה בסדר העדיפויות של בית הספר ומגייס את הצוות לתפיסה שלפיה האחריות לתלמיד אינה מסתיימת בנוכחותו הפורמלית במסגרת. מסרים של אכפתיות, אחריות מתמשכת ואמונה בתלמידים הופכים לשפה משותפת של ההנהלה והצוות.
- **גיוס משאבים והתאמתם לצורכי בית הספר**. בתי הספר השתמשו בתקציבים גמישים, בתוכניות למניעת נשירה, בכיתות שח"ר ובמענים לימודיים, רגשיים וחברתיים. הממצא המרכזי אינו עצם קיומם של משאבים ותוכניות, אלא יכולת ההנהלה בדרגות משתנות של שותפות עם צוות בית הספר ועם התלמידים, לזהות צורך, לבחור מענה מתאים ולשלבו בחזון ובמערך העבודה של בית הספר.
- **מיסוד מנגנונים וסדירויות**. החזון תורגם לאיסוף מידע שיטתי, לבדיקת נוכחות, לזיהוי שינויים בתפקוד, לתיעוד פעולות, לישיבות צוות ולחלוקת אחריות. בתי הספר בנו תמונה עדכנית ורב-ממדית של מצב התלמיד, הכוללת מידע לימודי, רגשי, חברתי ומשפחתי, כדי לזהות תהליכי התנתקות בשלב מוקדם ולהתאים להם מענה.

ברבים מבתי הספר הופעל נוהל מדורג: המחנכת הייתה אחראית לזיהוי הראשוני של קשיים לימודיים וחברתיים ושל תהליכי התנתקות וליצירת קשר עם התלמיד, רכזות השכבה והיועצות התערבו במצבים מורכבים יותר, ההנהלה פיקחה על התהליך והקב"סים וגורמים מן הרשות שולבו לפי הצורך. בדרך זו הפך המעקב מכלי דיווח למנגנון של קבלת החלטות מושכלת, של תגובה מהירה ושל אחריות משותפת.

2. **חיזוק ופיתוח של צוות בית הספר**: צוותי החינוך נמצאים במרכז העשייה ופועלים לממש תרבות של התמדה בבית הספר. המורות מזהות קשיים, יוצרות קשר עם תלמידים והורים, מציבות גבולות, מפעילות מענים ומלוות את התלמידים לאורך זמן. בתי הספר שנחקרו לא הסתפקו בדרישה מן המורות להשקיע בתלמידים, אלא פעלו לכך שגם הצוות עצמו יקבל תמיכה מקצועית, רגשית וארגונית.

> אם את מטפלת בחוסן הרגשי של המורה, והמורה מרגיש נוח ואוהב להגיע לבית הספר, אז הוא נותן מכל הלב. ואם הוא נותן מכל הלב, אז תלמידים משתפרים." (יועצת, בית ספר 6)

חיזוק הצוות כלל שלושה רכיבים משלימים:

- **פיתוח מתמשך של היכולת המקצועית**. בתי הספר השקיעו בהכשרות, בליווי מקצועי, בלמידת עמיתים, בישיבות צוות, בפיתוח כלים ובהטמעת שפה משותפת. בחלקם נרכש

ליווי של מומחים חיצוניים בתחומים כגון הוראה דיפרנציאלית, אקלים בית-ספרי ועבודה עם תלמידים במצבי סיכון. הדגש היה על ליווי מתמשך ועל סיוע בהתמודדות עם האתגרים המתעוררים במהלך היישום, ולא על השתלמות חד-פעמית בלבד.

- **הכלה ודאגה לשלומות הצוות**. ההנהלות יצרו מרחבים להיוועצות ולשיתוף, לעיבוד ולאוורור רגשי, נתנו מקום לקשיים ולהתנגדויות והעניקו גיבוי במצבים מורכבים מול תלמידים והורים. תמיכה זו חשובה במיוחד לנוכח העומס הרגשי והמקצועי הכרוך במעקב מתמשך אחר תלמידים ובטיפול במצבי חיים מורכבים.
- **עקרון המעגלים המקבילים**. האופן שבו ההנהלה מתייחסת לצוות משמש מודל לאופן שבו הצוות מתבקש להתייחס לתלמידים. הנהלה שמקשיבה למורות, רואה את צורכיהן, מאמינה ביכולתן ומשתפת אותן בקבלת החלטות מדגימה את אותה עמדה של נראות, אמון והתמדה שהיא מבקשת שהצוות יפנה כלפי התלמידים. במובן זה, הנהלה שתומכת בצוות מאפשרת לצוות לתמוך בתלמידים לאורך זמן.

3. **קשר אישי מכיל ומצמיח המותאם לצורכי התלמידים**: הקשר האישי עם התלמידים עלה בכל בתי הספר כרכיב מרכזי בחיזוק ההתמדה. קשר זה לא הוצג רק כיחס חם או כאכפתיות כללית, אלא כעקרון פעולה המתורגם להיכרות מעמיקה, לשיחות אישיות, לנראות יום-יומית, לזמינות, לחונכות, לביקורי בית ולאיתור מבוגר משמעותי שיכול לסייע לתלמיד.

> אני עושה הרבה, הרבה, הרבה, הרבה שיחות אישיות, ורוב השיחות... הדגש שלהן הוא: אני רואה אותך, ואני שומע אותך, ואתה חשוב לי, ואתה חשוב גם לבית הספר." (מנהל, בית ספר 2)

הקשר המכיל והמצמיח כלל שלושה רכיבים:

- **קשר אישי ונוכחות של מבוגר משמעותי**. בתי הספר העבירו לתלמידים מסר שלפיו יש במסגרת מבוגרים שרואים אותם, מחכים להם, מאמינים בהם ופועלים כדי לסייע להם. הקשר מאפשר לתלמידים לשתף בקשיים ומסייע לצוות לזהות שינויים והתנתקות בשלב מוקדם. הוא גם מחזק את נכונותם של התלמידים לשתף פעולה עם דרישות המסגרת.
- **חיזוק תחושת המסוגלות ובניית תמונת עתיד**. בתי הספר יצרו הזדמנויות לחוויות הצלחה לימודיות, חברתיות, אישיות וקהילתיות, הכירו בכוחותיהם של התלמידים ושיתפו את המשפחות בהצלחות. לצד זאת הם ערכו שיחות על חלומות ומטרות, חשפו את התלמידים למסלולי לימוד ותעסוקה והמחישו את הקשר בין המאמץ בהווה ובין האפשרויות בעתיד. כך קיבלו הלמידה וההתמדה משמעות וכיוון.
- **התאמה אישית והכלה בתוך מסגרת ברורה**. המענים הותאמו לצרכים לימודיים, רגשיים, חברתיים ומשפחתיים, ולעיתים כללו גמישות בשעות, תוכניות אישיות, חונכות, תגבור ומענים טיפוליים. לצד הגמישות נשמרו ציפיות ברורות לנוכחות, להשתתפות ולעמידה בכללים. בתי הספר העדיפו במקרים רבים תיקון ושיקום על פני הרחקה, אך לא ויתרו

על דרישה ואחריות. ההכלה שנמצאה יעילה משלבת אפוא אמפתיה, התאמה וגמישות עם גבולות עקביים.

4. **גיוס הסביבה כשותפה לחיזוק ההתמדה**: התמדה נבנית בתוך מארג רחב של בית, בית ספר וקהילה. בתי הספר שהשתתפו במחקר גייסו את ההורים, את גורמי המקצוע ברשות ואת הקהילה כדי להרחיב את המעטפת סביב התלמיד, להבין את מציאות חייו ולחבר אותו למענים הנמצאים מחוץ לבית הספר.

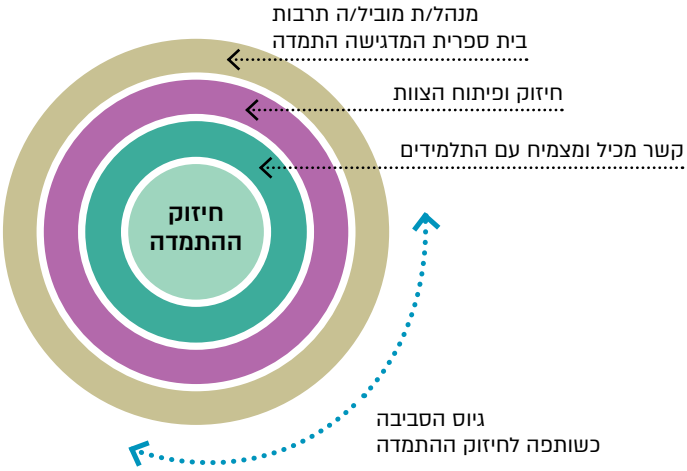
> השפה החינוכית היא מאוד חשובה. מה את רוצה להגיד להורים? אנחנו לא מאשימים אתכם. אנחנו רוצים לגייס אתכם כשותפים. אנחנו מודעים לקשיים שלכם." (יועצת, בית ספר 5)

עבודה זו התנהלה בשלושה מעגלים:

- **ההורים כשותפים להתמדה**. בתי הספר בנו עם ההורים קשר שוטף המבוסס על אמון, שיתוף ואחריות משותפת. העבודה כללה שיחות אישיות, אספות, ביקורי בית, הדרכות ועדכון ההורים לא רק על קושי אלא גם על הצלחות. כאשר ההורים עצמם התמודדו עם קושי בהפעלת סמכות או עם מצוקה משפחתית וכלכלית, הצוותים והקב"סים פעלו גם לחיזוקם וסייעו להם להפוך לשותפים משמעותיים.
- **שותפות מקצועית ברשות המקומית**. שיתוף הפעולה עם קב"סים, שירותי הרווחה, השירות הפסיכולוגי-חינוכי, תוכנית 360 ומענים נוספים אפשר איסוף מידע, היוועצות, חלוקת אחריות וחיבור תלמידים ומשפחות לשירותים. יש לציין כי מעורבות הקב"סים נעה על רצף: בחלק מן המקרים הם היו שותפים לזיהוי מוקדם ולמעקב, ובאחרים נכנסו לתמונה בעיקר במצבי קצה. ממצא זה מצביע על צורך לחזק שותפות מניעתית ורציפה, ולא להסתפק בהפעלת הקב"ס לאחר הצטברות היעדרויות.
- **בית הספר כעוגן קהילתי**. בתי הספר פעלו כחלק ממארג החיים ביישוב. פעילויות התנדבות, חיבור למוסדות קהילתיים, מפגשים בין-דוריים ושיח על אירועים קשים שהתרחשו בקהילה חיזקו את תחושת השייכות ואת הקשר בין התלמידים למקום שבו הם חיים. תפקיד זה קיבל חשיבות מיוחדת ביישובים המתמודדים עם אלימות, פשיעה, מצוקה כלכלית ומחסור בהזדמנויות, שבהם בית הספר משמש גם מרחב בטוח ומציע חלופה חיובית ואופק לעתיד.

סיכום וכיווני פעולה

ממצאי המחקר מציעים להבין התמדה כתוצר של תרבות בית ספרית, יחסים ומנגנוני עבודה הנבנים לאורך זמן. ארבעת עקרונות הפעולה שזוהו במחקר הם: הובלה של ההנהלה, חיזוק ופיתוח הצוות, קשר מכיל ומצמיח עם התלמידים וגיוס הסביבה כשותפה.



המחקר מדגיש כי חיזוק התמדה מחייב התאמה תרבותית וקהילתית של דרכי הפעולה. עקרונות רחבים כגון קשר אישי, שותפות עם הורים, זיהוי מוקדם ועבודה בין-מערכתית מקבלים ביטוי שונה בכל הקשר מקומי, בהתאם לדפוסי האמון בין צוות בית הספר ובין משפחת התלמיד, למבנה הקהילתי, לשפה, למשאבים ולממשקי העבודה בין בית הספר, המשפחה והרשות.

עקרונות הפעולה נמצאו בכלל בתי הספר שנחקרו, אך הם קיבלו ביטוי שונה בהתאם לגודל המסגרת ולמאפייניה. במח"טים בלטו קשר בלתי אמצעי, גמישות, היכרות עמוקה והתאמה אישית לתלמידים המצויים לעיתים בתהליכי התנתקות מתקדמים. בבתי הספר העיוניים והמקיפים, שהם גדולים יותר, בלטו מנגנונים מערכתיים: שימוש בנתונים, נהלים, חלוקת תפקידים וישיבות קבועות. כיתות ותוכניות שח"ר, ובהן מב"ר ואתגר, אפשרו להציע בתוך בתי הספר המקיפים מענה מצומצם ומותאם יותר לתלמידים הזקוקים לליווי מוגבר. הבדלים אלו מתארים דרכים שונות לתרגם את אותם עקרונות בהתאם למבנה הארגוני, למשאבים ולאוכלוסיית התלמידים.

מן הממצאים עולים כמה כיווני פעולה:

- **ביסוס ההתמדה כיעד מרכזי בסדר היום הבית-ספרי**. יש לפתח תרבות בית-ספרית המשלבת אחריות מתמשכת כלפי תלמידים, קשר אישי, זיהוי מוקדם והובלת שינוי ארגוני, וללוות מנהלים וצוותי הנהלה בהובלתה.

- **מיסוד מנגנונים לזיהוי מוקדם של קשיים לימודיים וחברתיים ושל תהליכי התנתקות, מעקב ותגובה מהירה**. יש לקדם ניתוח דפוסי היעדרות, איסוף מידע לימודי, רגשי וחברתי ותיעוד מענים. מידע זה נועד לבנות תמונה עדכנית על מצב התלמיד, לזהות תהליכי התנתקות בשלב מוקדם, לתכנן מענה מתאים ולעקוב אחריו. לשם כך נדרשת גם חלוקת אחריות ברורה בין בעלי התפקידים בבית הספר וברשות.
- **השקעה מתמשכת בצוותי החינוך**. יש להציע לצוותים פיתוח מקצועי, ליווי בתהליך ההטמעה של הפיתוח המקצועי ושל ההכשרות בשגרת העבודה, מרחבי היוועצות וגיבוי רגשי. יכולתו של בית הספר לחזק תלמידים תלויה גם בידע, בכלים ובתמיכה העומדים לרשות אנשי ונשות החינוך.
- **הפיכת הקשר האישי לחלק משגרת העבודה**. יש למסד שיחות אישיות, חונכות, איתור מבוגר משמעותי ותגובה מהירה להיעדרות או לשינוי בתפקוד. לצד הקשר וההכלה יש לשמור על מסגרת ברורה, ציפיות וגבולות עקביים.
- **חיזוק תחושת המסוגלות ובניית תמונת העתיד**. יש ליצור עבור תלמידים הזדמנויות מגוונות להצלחה ולהכרה בכוחותיהם, ולסייע להם להבין את הקשר בין הלימודים בהווה ובין אפשרויות של השכלה, הכשרה, תעסוקה וחיים בוגרים בעתיד.
- **ביסוס העבודה עם הורים כחלק ממערך ההתמדה**. יש לקדם קשר שוטף עם משפחות ולא רק בעת משבר, לבסס שפה מגייסת ולחבר הורים למענים מקצועיים ורשותיים כאשר נדרש סיוע רחב יותר.
- **חיזוק תפקיד הרשות המקומית והקב"סים כשותפים מערכתיים**. יש למסד פורומים קבועים ברמת בית הספר והרשות לצורך זיהוי מוקדם של קשיים ותהליכי התנתקות, היוועצות, בניית תוכנית פעולה ומעקב. בפרט, רצוי לשלב את הקב"סים במניעה ולא רק בהתערבות לאחר הצטברות היעדרויות.
- **עבודה בהתאמה תרבותית וקהילתית כחלק בלתי נפרד ממדיניות חיזוק ההתמדה**. התאמת דרכי הפעולה להקשר המקומי שבו פועל בית הספר – למבנה הקהילתי, לדפוסי הקשר עם ההורים, למידת האמון בין בית הספר למשפחות, למאפייני הרשות המקומית ולמענים הקיימים בקהילה.
- **פיתוח תשתיות מידע וטכנולוגיה התומכות בעבודה המקצועית**. יש לפעול להטמיע תשתיות מידע מוסדרות. מערכות מידע עשויות לסייע בזיהוי מוקדם, בשיתוף מידע ובמעקב אחר מענים ככלי תומך החלטה.

יישום רחב של עקרונות הפעולה מחייב בחינה של התשומות הנדרשות ליישומם: כוח אדם, תקנים, שעות עבודה, זמינות של מענים רגשיים ופדגוגיים, תשתיות מידע, הכשרה ומנגנוני תיאום בין בית הספר, הרשות, המחוז ומשרד החינוך. המחקר מצביע על כיווני פעולה ועל תנאים מאפשרים, אך אינו מספק בסיס לקביעה של קשר סיבתי בין פרקטיקה מסוימת ובין השיפור במדדי ההתמדה.