

קציין חינוך

עד לפני שלוש שנים סבלה חטיבת הביניים בן צבי בקרית אונו מבעיית אלימות קשה ■ אלא שאז נכנס לתפקיד המנהל קובי זמיר, מורה אלמוני בן 31, שהנהיג שיטת אכיפת משמעת קשוחה על פי המודל למיגור הפשע של רודי ג'וליאני בניו יורק ■ מאז הונחתו על התלמידים שלל איסורים, גזרות ומטלות, שכמו נלקחו מטירונות של יחידה צבאית ■ תוצאות בשטח? יש ■ אבל האם זו הדרך לחנך?

[צופיה הירשפלד // צילום: ענר גרין]

יום ראשון השבוע, 9:00 בבוקר בחטיבת הביניים בן צבי בקרית אונו. אחת המזכירות אוחות ברשימה של כל התלמידים שלא הופיעו לכית הספר ומתקשרת לבתיהם אחר אחד. אם תלמיד החליט להבריו היום מהלימודים, אמא שלו והמנהל תכף יידעו על כך. במקביל נשלחים לחדר שלושה תלמידים שהגיעו לבית הספר בלי תלבושת אחידה. הם לוקחים מהמזכירות בגדים מתאימים וטסים בחזרה לכיתה. מאוחר יותר, כשהמנהל יעשה את הסיור היומי בכיתות, הוא ישלח עוד שני תלמידים שלדעתו חסרים את הביגוד המתאים.

ב-10:00, כשהפעמון יצלצל להפסקה, כל הכיתות יינעלו. לתלמידים אסור להישאר בשטח הבניין וכולם יוצאים החוצה, שם הם נמצאים תחת עיני ניהם הפקוחות של המורים האחראים. בסיום ההפסקה תעבור בחצר סיירת ניו קיון ותוראד שהרצפה נשארה נקייה ומצוחצחת. בינתיים, בתוך מבנה בית הספר, התלמידים יחכו מחוץ לכיתות עד שתגיע מורה עם מפתח. אם בין לבין מישהו יחליט לתת איוז צ'פחה לא חברית לתלמיד אחר, הוא יושעה מיד ללא אפשרות לשימוע או למתן הסברים. בהמשך תגיע היועצת לביקור בביתו.

ברוכים הבאים לחטיבת בן צבי, בית הספר שמיישם בקרית אונו את מודל רודי ג'וליאני, האיש שבשנות ה-90 עשה סדר ברחובות הפרועים של ניו יורק (ראה מסגרת). הג'וליאני של בן צבי הוא המנהל קובי זמיר (34). הוא הגיע לבית הספר לפני שלוש שנים אחרי תקופה ארוכה שבה היה בן צבי מזוהה בעיקר עם תקריות אלימות שאירעו בו, בהן מורה שהובילה לבית חולים אחי רי שהותקפה על ידי תלמיד, סחיטה של תלמיד על ידי חבריו ותקיפה קשה של שומר בית הספר.

שלוש שנים חלפו מאז, ובחינות המיצ"ב של משרד החינוך מראות על ירידה של 50 אחוז בבעיות משמעת, ירידה של 50 אחוז במקרי האלימות ועלייה של 20 אחוז בסדר ובגבולות ברורים. הרושם שמשאיר זמיר אינו חד משמעי: התלמידים, מן הסתם, לא מחבכים את רס"ר המשמעת הקשוח שנחת עליהם מאי שם, וההורים, כמובן, מוקסמים מהשינוי שחל בבית הספר. אבל האם שיתת החינוך הזו אינה נוקשה מדי עבור ילדים בני 12-15? זמיר לא מטריד את עצמו בסוגיה. הוא בא לבן צבי למטרה מסוימת, ואם משמעת היא הדרך להשיג את המטרה, אז שיהיה.

שבעה חטאים

זמיר טוען שהתלמידים פחדו ממנו בשנה הראשונה לכניסתו לחדר המנהל, אבל היום יש להם יראת כבוד כלפיו. בכל מקרה, מפחדו הוא לא נראה. להפך, זמיר הוא איש נעים וחביב למראה.

אלא שזה לא הפריע לו להשליט

בבית הספר סדרה של

כללים נוקשים שמיושם

מים בקפדנות ספרט



גית. את שיטת העבודה הוא אימץ כאמור מג'וליאני, כשהמוטו שלו הוא "אפס סובלנות" (zero tolerance). המשמעות: לא מעלימים עין משום דבר, גם לא מ"פשעים קטנים". כלומר, דין תלמיד שלכלך את חצר בית הספר כדין תלמיד שהוכה חבר לספסל הלימודים.

"החטיבה עברה שינוי גדול בנושא של אקלים בית הספר, וזה נעשה בזכות צוות המורים שהתגייס לעזור לי", אומר זמיר. "אין בבית הספר תוכנית למניעת אלימות. עוד לא שמעתי על אף חוברת שהצליחה למגר אלימות, למרות שחוברות נגד אלימות יוצאות חדשות לבקרים. מדברים עם ילדים על אלימות, אומרים להם שאסור להרביץ, ואני אומר דבר אחר: כדיבור על אלימות אתה מזמן אלימות".

תוכנית העבודה של זמיר מתבססת על שבעה קריטריונים, שחלקם לקוחים משיטת הפעולה שנקט ג'וליאני כראש עיריית ניו יורק והתמקדה באיכות חיים, פשע, עסקים וחינוך. הקריטריון הראשון הוא סביבה אסתטית. "סביבה לימודית חייבת להיות מעוצבת ומקושת", מסביר זמיר. "הקירות צריכים להיות נעימים ואסתטיים". זמיר מתגאה בכך שהעיצוב שהוכנס לבית הספר לפני שלוש שנים נשאר בדיוק כפי שהיה, בלי שהושחת על ידי וגדליו. הקריטריון השני הוא טיפול עמוק בפרט, והיישום שלו בפועל הוא היכרות מקסימלית עם התלמיד (זמיר: "אנחנו צריכים לדעת מה הוא עושה אחר הצהריים, מה הוא אוהב ומי החברים שלו"). הקריטריון השלישי הוא מניעת שיעמום, כי נקודת ההנחה היא ששיעמום מוליד תסכול ותסכול מוליד אלימות. "שיעמום מונעים בהוראה מותאמת", מרחיב זמיר. "מורים צריכים להכיר בכך שהם לא מלמדים בכיתה הומוגנית, זאת כיתה עם הבדלים – חלקם משמעים תיים – בין התלמידים".

הקריטריון הרביעי, שמטיל מורא על 400 תלמידיו של זמיר, הוא מערכת חוקים וכללים ברורים שנאכפים באדיקות. "בקביעת חוקי היסוד של בית הספר אף אחד לא היה שותף חוץ ממני", מתפאר זמיר. "לא שאלתי אף אחד. זה מה שאני קובע וזה מה שאני אוכף. בתקנון יש לנו פרק מפורט על אלימות. בתפיסה שלי בית ספר הוא לא בית משפט. אני לא מברר מי התחיל או מי אשם. כל מי שהרים יד – מטופל. התפיסה היא שאם לילד קשה עם הידיים שלו אנחנו נעזור לו. הן ברמה המשמעתית והן ברמה הטיפולית. על אלימות משעים. השכבה תכונס והעניין יובהר לפני כולם. הילד יקבל הביתה סדרת שאלות שעליהן יצטרך לענות, ביניהן שאלות כמו איך בית הספר יכול לעזור לו ואיך הוא יכול לעזור לעצמו".

למה אין מקום לשיחה על מה שקרה?

"אני לא מוכן שתלמיד יסביר לי מה גרם לו להרביץ. זה לא רלוונטי". הקריטריון החמישי, שקיים גם בבתי ספר אחרים, הוא תקנון הופעה חיצוני: גיט: בשטח בית הספר אסורים כפכפים, חולצות ללא שרוולים, חולצות בטן ושיער צבוע. כמו כן מותרים רק עגילים צמודים. הקריטריון השישי של זמיר הוא חדר מורים לומד, לפני גדרש שיתוף של כל צוות המורים בהתרחשויות, על מנת שאם תלמיד הפריע למורה אחת כל הצוות הנוגע בדבר יידע כיצד לנהוג בו. במקביל מתרגלים המורים את הקריטריון השביעי והאחרון: דיאלוג מורה-תלמיד. בכל יום ראשון מתכנסים המורים כדי ללמוד כיצד לדבר עם ילדים.

מנהל של פעם

בסופו של דבר מתנקז כל התקנון המפורט הזה חזרה לנקודת המוצא, שהיא כאמור אפס סובלנות. נטע ג', אם לתלמיד שסיים בשנה שעברה את בית הספר, סיפרה השבוע: "אין מה להשוות את החטיבה של היום לחטיבה מלפני שלוש שנים, זה בית ספר אחר לגמרי. זמיר הפך את בית הספר למקום בטוח. לפני כן היו דברים בבית הספר שגרמו לנו, ההורים, חדרה. אני לא חושבת שהוא קשוח מדי, לי הוא מזכיר את המנהלים של פעם. הוא הביא משב רוח חדש. התלמידים פוחדים מקובי ורוחשים לו כבוד".

זמיר: "אימצתי את הרעיון הזה לדרך ההתנהלות של בית הספר כי מבחינתי אין שום נסיבות שמצדיקות אלימות. אני לא מוכן להקשיב להסברים. קודם כל יהיה טיפול משמעותי וחד משמעי. יהיה טיפול מאוד מאוד קשה. אני לא מטאטא מתחת לשטיח. יש לנו תיק שבו הכל מתועד. היום אלימות היא כבר לא חלק מתרבות בית הספר אבל עדיין יש מקרים חריגים".

כדי לצמצם את אותם מקרים חריגים הנהיג זמיר את נוהל "הדלתות הנעולות". כאשר הפעמון מצלצל להפסקה כל התלמידים חייבים לצאת ודלתות הכיתה ננעלות. התלמידים מחויבים לעזוב את המבנה ולצאת החוצה. "המבנה לא עורך להחזקה של כל כך הרבה תלמידים", מסביר זמיר. "בכלל, מה יש להם לעשות בתוך המבנה? המסדרונות צרים ואפלים ואין פה פעילות, יש כאן מקומות נסתרים וכל זה רק מזמן אלימות. לכן אני אומר: צאו החוצה. בחוץ יש כל הזמן פיקוח של מורים והקפדה של מאה אחוז על משמעת".

אתה בטח יודע שאמרו עליך שאתה מופחיד.

"לא באתי לכאן כדי למצוא חן".

זמיר: "אין בבית הספר תוכנית למניעת אלימות. לא שמעתי עוד על שום חוברת שהצליחה למגר אלימות, למרות שחוברות נגד אלימות יוצאות חדשות לבקרים. כדיבור על אלימות אתה מזמן אלימות"

אם לתלמיד שסיים את בית הספר בשנה שעברה: "אין מה להשוות את החטיבה של היום לחטיבה מלפני שלוש שנים, זה בית ספר אחר לגמרי. זמיר הפך את בית הספר למקום בטוח. הוא הביא משב רוח חדש"

זמיר: "בקביעת חוקי היסוד של בית הספר אף אחד לא היה שותף חוץ ממני. לא שאלתי אף אחד. זה מה שאני קובע וזה מה שאני אוכף"

דרך ומלה-לוד

ההתקדמות המטאורית של קובי זמיר

קובי זמיר זכה במרכז לניחול חטיבת הביניים בן צבי בקרית אונו כשהיה בן 31 בלבד ועם ניסיון קצר של חמש שנות הוראה. לפני כן הוא הספיק לעבוד במרכז נוער בלוד ולחיות שותף בהקמת חטיבת הביניים **שחקים** בעיר רמלה. ב-2003 הוא ניגש למכרזים לניחול של שתי חטיבות, אחת בחוד השרון ואחת בקרית אונו. הוא זכה בשניהם, אבל בחר בקרית אונו. "בכלל לא רציתי להיות מורה", הוא נזכר השבוע. "למדתי חינוך בלתי פורמלי ועבדתי כמדריך נוער בחוד השרון. נסעתי לגרמניה ללמוד עבודה סוציאלית ובזמן ששהיתי באירופה נפל לי האסימון שאני רוצה להיות מורה. ביקרתי בבתי ספר שם והרגשתי שאני רוצה שיהיה לנו בארץ משהו דומה. חזרתי לארץ ועשיתי תעודת הוראה". בתחילה לא קיבלו את זמיר בשום מקום. בתגובה הוא שלח לשר החינוך דאז, **יוסי שריד**, מכתב בן שלושה עמודים בו קונן על כך שמערכת החינוך לא מקבלת מורים צעירים. כמה ימים מאוחר יותר הוא כבר ישב במשרדה של מנהלת מחוז מרכז במשרד החינוך. "אמרתי לה שאני רוצה לחנך כיתה ד' בחוד השרון והיא אמרה שזה בלתי אפשרי", הוא משחזר. "אמרתי שאני לא אז עד שהיא מוצאת לי משהו אחר. היא נתנה לי עשר שעות במרכז הנוער של לוד. אמרתי לה שאני לא יודע איפה זה לוד ושאני לא נוסע לשם. היא לא התרגשה והבהירה לי שזו לא בחירה שלי. התנסיעה ללוד היתה מהפך בחיים שלי. תוך חודש מינו אותי לרכז פדגוגי, המראתי שם. עד היום שמורה לי פינה חמה בלב לעיר הזאת. ב-2003 ניגשתי למכרז ניהול. הייתי בטוח שלא אזכה, כל הסיכויים היו נגדי. הייתי מאוד צעיר, רק עם חמש שנות הוראה. בסוף זכיתי".

מודל לחיקוי

התובע מניו יורק

קובי זמיר נתלה באילנות גבוהים

במשך רוב שנות המאה הקודמת החזיקה ניו יורק בשיאי הפשע האורבניים העולמיים. ב-94 נבחר לראשות העיריה **רודי גוליאני**, שבמשך שבע שנות כהונתו הוריד את שיעור הפשיעה בתפוח הגדול ב-57 אחוז והביא את האף.בי.איי להכריז על ניו יורק כעיר הבטוחה ביותר בארצות הברית. גוליאני, בעל עבר מרשים כתובע פדרלי אגרסיבי ומצליל, הכריז במהלך קמפיין הבחירות שלו שאחד מיעדיו העיקריים הוא



גוליאני

צמצום הפשע. הוא יישם בניו יורק את "תיאוריית החלונות השבורים", ששוללת סובלנות גם כלפי עבירות קטנות. הטענה בבסיס התיאוריה היא שסובלנות כלפי עבירות קטנות כגון השלכת פסולת על המדרכה יוצרת אווירה פרועה ומעודדת הפרת חוק חמורה ורצינית יותר.

גם המשטרה עברה ארגון מחדש תחת ידו של גוליאני. משאבים רבים הושקעו בתגבור הכוח ובחתמקצעותיו, ומחר מאוד גברה באופן ניכר נוכחות השוטרים בכל פינת רחוב. התוצאות לא איחרו לבוא: החל מאמצע שנות ה-90 ניתן היה להסתובב, גם בלילה - ללא חשש - ברחובות, בפארקים וברכבת התחתית.

דעה אחרת ■ ד"ר ציפי ליבמן:

"התנהלות קיצונית מדי"

רקטורית סמינר הקיבוצים מותחת ביקורת

דרכו של **קובי זמיר** לא מתקבלת בתמימות דעים בקרב אנשי קהילת החינוך בארץ. "אין ספק שמדובר בתוכנית אפקטיבית אם בוחנים אותה לפי אמות מידה של נוקשות, אבל לדעתי ההתנהלות הזאת היא סוג של אלימות", אומרת רקטורית סמינר הקיבוצים, ד"ר **ציפי ליבמן**. "מה שבית הספר מראה למעשה זה מי יותר חזק. אם זאת המטרה אז היא תושג, אבל על פניו נראה שזאת התנהלות קיצונית מדי. זה לא נראה לי נכון. אין ספק שנקודת מוצא שלפיה אין צורך בסובלנות לאלימות היא טובה, אבל לדעתי בדרך היישום של התוכנית נפגעים אלמנטים אחרים שהמחיר שלהם יכול להיות בעייתי. זכותם של הילדים, כחלק מחברה דמוקרטית, נפגעת באופן קיצוני. ובסופו של דבר מה שבית הספר בחר לעשות זה לנהוג באלימות כלפי אלימות. לדעתי היה צריך לחשוב על דרכים אחרות. צריך להבין שהחגבלה על סובלנות משיגה בסופו של דבר מטרה מאוד מקומית. המטרה היא להפוך את הילדים שלנו לאנשים לא אלימים, בשעה שהשיטה בבית הספר לא מחנכת אותם להיות אזרחים לא אלימים, אלא מבחירה שבמקום הספציפי הזה אלימות לא מתקבלת. אני חושבת שזה לא פתרון. חינוך אזרחי זה לא, זה חינוך קפדני".