

# קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך פורום "חינוך בחירום"

במסגרת: פורום "חינוך בחירום"

ראש הפורום: פרופ' אורית חזן

ריכוז וכתיבה: ציפי בוכניק

צוות הכתיבה: ד"ר ענת אבן זהב, ד"ר ציפי בוכניק, פרופ' אורית חזן

מוסד שמואל נאמן  
למחקר מדיניות לאומית



חינוך | 02/24





מוסד שמואל נאמן  
למחקר מדיניות לאומית

# קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך

במסגרת: פורום "חינוך בחירום"

ראש הפורום: פרופ' אורית חזן

ריכוז וכתובה: ציפי בוכניק, מוסד שמואל נאמן

צוות הכתיבה: ד"ר ענת אבן זהב, ד"ר ציפי בוכניק, פרופ' אורית חזן

פברואר 2024

## ראש הפרום: פרופ' אורית חזן

### צוות הכתיבה

- ד"ר ענת אבן זהב
- ציפי בוכניק (ריכוז צוות הכתיבה)
- פרופ' אורית חזן

### צוות המומחים (לפי א"ב)

1. ד"ר ענת אבן זהב - מכללת אלקאסמי; סמינר הקיבוצים
2. לילך איילי - הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון
3. ד"ר יואב ארמוני - ניצוצות/ אחים לנשק
4. ציפי בוכניק - מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית
5. שלומי דהן - מנהל אגף החינוך חדרה
6. יוסי זמרי - מייסד חברת Management for Technology (M4T) ויועץ ניהולי
7. פרופ' אורית חזן - יו"ר - הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון; מוסד נאמן למחקר מדיניות לאומית
8. טל ילון - טופ15, שיתופים
9. פרופ' ראובן כץ - מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית
10. צפית לוקץ - היחידה למצוינות וחדשנות בהוראה, המכללה האקדמית תל חי
11. ד"ר מגי (מרגלית) מועלם - מכון שמיר למחקר, שלוחת HTI
12. רחל פרלמן - הפיקוח על הוראת מדעי המחשב, משרד החינוך

---

אין לשכפל כל חלק מפרסום זה ללא רשות מראש ובכתב ממוסד שמואל נאמן מלבד לצורך ציטוט של קטעים קצרים במאמרי סקירה ופרסומים דומים תוך ציון מפורש של המקור.

הדעות והמסקנות המובאות בפרסום זה הן על דעת המחבר. ת ואינן משקפות בהכרח את דעת מוסד שמואל נאמן

---

## תוכן עניינים

<b>6</b>	<b>תקציר</b>
<b>8</b>	<b>תודות</b>
<b>9</b>	<b>1. הקדמה ורקע</b>
9	1.1 כללי
13	1.2 סקירה בינלאומית - חינוך בחירום
13	1.2.1 מהו מצב חירום?
14	1.2.2 ניהול מצבי חירום בחינוך
14	1.2.3 אתגרי חינוך בחירום בהיבטים חברתיים, רגשיים, פדגוגיים, וניהוליים
15	1.2.4 המלצות למדינות במצבי חירום על סמך הניסיון שהצטבר בעולם
18	1.3 נתונים אודות תלמידים, מורים ובתי ספר מאזורי העימות
<b>21</b>	<b>2. מתודולוגיה</b>
21	2.1 מבוא
21	2.2 תכנון אסטרטגי
22	2.3 כלי המחקר
22	2.3.1 שאלון
23	2.3.2 סקר דלפי במסגרת פורום חינוך בחירום
25	2.3.3 מפגשים שבועיים של הצוות
27	2.3.4 כלים נוספים
<b>28</b>	<b>3 ממצאים והמלצות</b>
28	3.1 זיהוי והערכה של סיכונים, הזדמנויות ודרכי פעולה
28	3.1.1 סיכונים
32	3.1.2 הזדמנויות
36	3.1.3 סיכום דיון בסיכונים, הזדמנויות ודרכי פעולה להסרתם / מיצויין
37	3.2 המלצות למצבי חירום עתידיים למצב פינוי ארוך (מלחמה / רעידת אדמה)
37	3.2.1 הקדמה
38	3.2.2 תיקוף תוכנית הפעולה
<b>43</b>	<b>4 סיכום: תוכנית פעולה והצעות להמשך</b>
<b>45</b>	<b>5 מקורות</b>
<b>48</b>	<b>6 נספחים</b>
48	6.1 כתב המינוי 13.11.2023
49	6.2 חבריות הצוות: תחומי מומחיות / עשייה בהקשר לחינוך בחירום
50	6.3 מודלים ניהוליים שנבחנו
50	6.3.1 מודל קולקטיב אימפקט (COLLECTIVE IMPACT) כמודל לניהול החינוך בחרום
51	6.3.2 ניהול סיכונים
53	6.3.3 ניתוח POS (PROJECT OVERVIEW STATEMENT) של משימת הצוות
54	6.4 ממצאים מהשאלון שהופץ להורים מפונים מאזורי העימות בדרום ובצפון

- 60..... תובנות מהשאלון שהופץ למורים מפונים מאזורי העימות בדרום ובצפון
- 62..... עדויות מהשטח של חברי.ות הצוות.
- 62..... 6.6.1 ד"ר יואב ארמוני – מתנדבים.
- 63..... 6.6.2 רחל פרלמן, סגנית מפמ"ר מדעי המחשב הנדסת תוכנה וסייבר תושבת העיר אשקלון
- 65..... 6.6.3 לילך איילי – הקמת מערכת חינוך בחבל אילות ואילת בשבוע 4 ו-5 למלחמה
- 66..... 6.6.4 ד"ר מגי מועלם, מורה מקריית שמונה, מפונה ופעילה בהקמת מסגרות חינוך לתלמידי קריית שמונה המפונים
- 68..... 6.6.5 פרופ' אורית חזן, ראש צוות "חינוך בחירום"
- 70..... 6.7 תמונות ממפגש הצוות ב-31.12.2024
- 71..... 6.8 יום עיון של עמותות "קדמה" ו"דרך ארץ" – 23.1.24: חינוך במלחמה והמלחמה על החינוך

## רשימת טבלאות

23	טבלה 1: התפלגות המשיבים לפי מחוז מגורים לפני הפינוי ואחריו
23	טבלה 2: התפלגות המשיבים לפי סוג המגורים לפני הפינוי ואחריו
24	טבלה 3: מהלך סקר דלפי בצוות פורום למצב חירום
25	טבלה 4: תיאור מפגשי צוות "חינוך בחירום"
	טבלה 5: שלוש ההמלצות החשובות ביותר למערכת החינוך ליישם בשבוע הראשון
40	לאחר רעידת האדמה
	טבלה 6: שלוש ההמלצות החשובות ביותר למערכת החינוך ליישום לאחר השבוע הראשון במהלך
40	החודש הראשון לאחר רעידת האדמה
41	טבלה 7: דרוג על סולם של 1-5 רלוונטיות הסיכונים שזוהו והוערכו בתרחיש רעידת האדמה
41	טבלה 8: הסיכונים ודרכי הפעולה לטיפול
42	טבלה 9: דרוג על סולם של 1-5 רלוונטיות ההזדמנויות שזוהו והוערכו בתרחיש רעידת האדמה
42	טבלה 10: ההזדמנויות ודרכי הפעולה לטיפול
43	טבלה 11: תוכנית פעולה למערכת החינוך בחירום בישראל 2024 - טיפול בסיכונים ומיצוי ההזדמנויות ...
49	טבלה 12: חבריות הצוות - תחומי מומחיות/עשייה בהקשר לחינוך בחירום
56	טבלה 13: סיבות להיעדרות התלמיד מבית הספר
57	טבלה 14: דוגמאות מתשובות הנשאלים לפי סיווג התהליך

## רשימת איורים

	איור 3.1: עמדת משתתפי הסקר ביחס לאופן בו מיצוי הזדמנות מסוימת עשוי לתרום בהתמודדות עם סיכון מסוים
36	
54	איור 6.1: המענה החינוכי שניתן לתלמידים (יתכן וניתן יותר ממענה אחד)
55	איור 6.2: שביעות הרצון מהמענה החינוכי שניתן לילדים
55	איור 6.3: הערכת מספר הימים שהתלמידים נכחו במסגרת חינוכית

## רשימת מפות

12	מפה 1: מפה של היישובים המפונים על פי תאריך הפינוי
----	---

דו"ח זה מציג קווים מנחים ליישום ע"י מערכת החינוך במצב חירום מתמשך בו חלק מהאוכלוסייה מפונה. מטרת הניתוח וההמלצות המוצגים בדו"ח היא לאפשר לכל תלמידי ישראל, ובפרט לתלמידים המפונים, רציפות לימודית. הדו"ח נכתב במהלך כשלושה חודשים (בין 12.11.2023 ל- 28.1.2024) לאחר פרוץ מלחמת חרבות ברזל ב- 7 לאוקטובר, 2023, מלחמה שעימתה את מערכת החינוך עם אתגרים מורכבים עימם לא התמודדה בעבר, ועלולה להתמודד בעתיד עם אירועי חירום מתמשך נוספים כגון, רעידת אדמה שתתרחש בישראל.

הדו"ח נכתב ע"י צוות מומחים שפעל במסגרת מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית ומטרותיו היו:

- א. בחינת השלכותיו של מצב החירום על מערכת החינוך בישראל;
- ב. גיבוש עקרונות מנחים ליצירת רציפות חינוכית במצב חירום מתמשך ולניהולה השוטף, כולל ההיערכות המקדימה טרם התרחשות מצב החירום;
- ג. הצגת מסמך המלצות (להלן, דו"ח זה) העשוי לסייע ליציבות החינוך במצבי חירום מתמשך ובכך להשיא תרומה עבור החברה בישראל.<sup>1</sup>

פעילות הצוות כללה סקירת ספרות העוסקת בנושא חינוך בחירום ובדרכי התמודדות של מדינות עם מצבי חירום מתמשך (בין אם שנגרמו ע"י הטבע או ע"י האדם), מפגשים עם מחזיקי עניין המעורבים בחינוך בחירום, עדויות של חברי.ות הצוות המעורבים במערכת החינוך במגוון תפקידים בעת המלחמה, שאלון שהופץ בקרב הורים ומורים מאזורי העימות וסקר דלפי לבחינת הסיכונים וההזדמנויות הניצבים בפני מערכת החינוך בעת חירום זו.

הדו"ח מציג שלושה סיכונים וארבע הזדמנויות העומדים בפני מערכת החינוך בעת חירום ודרכי פעולה למיתון (או הסרת) הסיכונים ולמיצוי ההזדמנויות. הסיכונים מוצגים להלן לפי סדר חומרת השלכתם על מערכת החינוך; ההזדמנויות מוצגות לפי סדר חשיבות מיצויין.<sup>2</sup>

## סיכונים

- חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל באפקטיביות את אירוע החירום
- סיכונים הקשורים בתלמידים
- סיכונים הקשורים במורים

## הזדמנויות

- שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך
- מעורבות החברה במערכת החינוך
- קידום חינוך ערכי-חברתי
- טיפול במבנים פיזיים של מערכת החינוך

כמו כן מציג הדוח הצעות להמשך בחינה וטיפול בנושא.

<sup>1</sup> כתב המינוי של הפורום מצורף בנספח 6.1.

<sup>2</sup> הדירוג התקבל בסקר שהופץ במהלך העבודה על הדו"ח (ראו סעיף 2.3.2).

### תובנות והמלצות - מבט על <sup>3</sup>

## סיכונים עיקריים

- ❖ חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל מצב חירום
- ❖ סיכונים הקשורים בתלמידים - נשירה, פערים לימודיים ורגשיים
- ❖ סיכונים הקשורים במורים - עומס יתר, תחלופה גבוהה

## מקורות המידע

## הזדמנויות עיקריות

- ❖ שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך
- ❖ מעורבות החברה במערכת החינוך
- ❖ קידום חינוך ערכי-חברתי
- ❖ טיפול במבנים פיזיים של מערכת החינוך

- סקירת ספרות בנושא
- מפגשים עם מחזיקי עניין המעורבים בחינוך בחירום
- עדויות של חברי.ות הצוות המעורבים במערכת החינוך
- שאלון שהופץ בקרב הורים ומורים מאזורי העימות
- סקר דלפי לבחינת הסיכונים וההזדמנויות

## תוכנית הפעולה

- ✓ האצלת סמכויות ותקציבים ממשרד החינוך לשטח
- ✓ שמירה על רצף לימודי היערכות מראש לכ"א תוספתי בהוראה
- ✓ מיפוי Best Practices שעבדו בעת המלחמה
- ✓ שיתופי פעולה עם ארגונים אזרחיים
- ✓ פעילות התנדבות לתלמידים
- ✓ הקמת מאגר כיתות זמינות בזמן חירום

<sup>3</sup> בתרשים זה, בתוכנית הפעולה מוצגות רק דרכי פעולה שדורגו גבוה מבחינת היתכנותן. בסעיף 3.1 מוצגות כל דרכי הפעולה.



## תודות

---

צוות הפורום<sup>4</sup> למצב חירום מתמשך בחינוך מבקש להודות לכל המורים והמורות, ההורים, ובעלי ובעלות התפקידים שתרמו ממומחיותם/ן, ניסיונם/ן וזמנם/ן ושתפו אותנו בפעילויות שביצעו, בתוכניות שהפעילו ובתובנותיהם/ן ומסקנותיהם/ן. כל אחד ואחת תרמו באופן משמעותי לעבודת הפורום ולעיצובו של דו"ח זה. כמו-כן, צוות הפורום מבקש להודות למוסד נאמן למחקר מדיניות לאומית על ההזמנה וההזדמנות להתעמק בנושא, לשתף בניסיון ולבנות תוכנית פעולה שלהערכתנו עשויה (א) להתוות את מערכת החינוך במצב חירום מתמשך (ב) ובהמשך, למצב את מערכת החינוך הישראלית כמערכת חינוך מובילה בעולם.

---

<sup>4</sup> המונח צוות מתייחס לקבוצת המומחים שנפגשה מדי שבוע, דנה בנושא ופגשה מחזיקי עניין נוספים במערכת החינוך. המונח פורום כולל את הצוות וכל מי שתרמו לעיצוב תכניו של דו"ח זה – אורחי ואורחות הפורום מחזיקי העניין במערכת החינוך בחירום, והמורים וההורים שמלאו את הסקר שנשלח אליהם ושיתפו אותנו בהתנסותם בעת המחשב הנוכחי בחינוך.

# 1. הקדמה ורקע

## 1.1 כללי

מלחמת חרבות ברזל, שפרצה ב-7 באוקטובר 2023 עם מתקפת הפתע של ארגוני טרור על יישובי ובסיסי עוטף עזה, עימתה את מערכת החינוך עם אתגרים מורכבים עימם לא התמודדה בעבר. אתגרים אילו נבעו מהפגיעה ברצף הלימודי עקב פינוי והפסקת לימודים ביישובים רבים בדרום הארץ ובצפונה. פגיעה זו ברצף החינוכי כללה הפסקת לימודים ארוכה של כ-50,000 תלמידים ותלמידות; מורים ומורות מיישובי קו עימות שנאלצו להעתיק מקומות מגורים; והתמודדות עם טראומה לאומית שחוו כל תושבי ישראל מאז אירועי הטרור ב-7 באוקטובר 2023 ובפרט, תושבי קו העימות בעוטף עזה.

משבר החירום בחינוך בעת מלחמת "חרבות ברזל" שונה במהותו מהשלכות משבר הקורונה, שהחל במרץ 2020 בישראל. למרות שמשבר הקורונה הקיף את כל אוכלוסיית ישראל (והעולם), הוא לא אילץ פינוי תושבים מבתיהם והשפעתו הייתה זהה על כל אזרחי ישראל. לעומת זאת, למשבר החינוך הנוכחי השלכות בעוצמות משתנות על אוכלוסיות שונות - החל מפגיעה מצומצמת באורחות החיים של אוכלוסיות החיות במרחב הכולל את חיפה ודרומה עד תל-אביב, הגליל, ירושלים, מרכז הארץ והשפלה, דרך פגיעה עקב פינוי תושבי צפון הארץ ועד לפגיעה רבת מימדים במרקם החיים של תושבי דרום הארץ ועוטף עזה הכוללת פינוי קשה מבתיים, וחויית טראומטיות שנושאים תלמידים ומורים כתוצאה מאירועי ה-7 באוקטובר (כמו למשל, התמודדות מורים ותלמידים עם חברים ובני משפחה חטופים).

דוח מרכז מינרווה לחקר שלטון החוק במצבי קיצון (זלצברגר ונויפלד, 2022), שכותרתו "ניהול מצבי חירום בישראל: לקראת דוקטרינה ישראלית ומסגרת רגולטורית כוללת" מצייין בדאגה את היעדר ההיערכות למצב חירום בישראל: "לנוכח מכלול האיומים בפניהם נתונה המדינה והעובדה שמצבי חירום על רקע ביטחוני מאפיינים את כל ההיסטוריה שלה, **מפתיע לגלות שאין לישראל דוקטרינה ברורה להערכות ומוכנות, התמודדות והבראה ממצב חירום**, המגובה במערך חוקי ורגולטורי מתאים. זאת ועוד, החוקים הקיימים על בתי הספר, אינם משקפים כלל את המצב בשטח. חלק מהגופים המרכזיים הנדרשים בפועל להוביל את המענה בחירום – ובעיקר פיקוד העורף ורשות החירום הלאומית (רח"ל) - אינם מוזכרים בחקיקה: פיקוד העורף הוא גלגולו של הג"א (שרות התגוננות אזרחית, שהוא הגוף הקיים והמוסמך על פי חוק). רח"ל הוקמה על פי החלטת ממשלה וכלל אינה זוכה לעיגון בחקיקה ראשית או משנית". (עמוד 13).

בהתאם לנאמר בדו"ח מרכז מינרווה, מלחמת אוקטובר 2023 הפגיעה את משרד החינוך ללא תוכנית ישימה למצב חירום (משרד החינוך, 2022)<sup>5</sup>. תוכנית זו קרסה בתחילת המלחמה והובילה לכאוס ארגוני כאשר כ-50,000 תלמידים ותלמידות מצאו את עצמם ללא מסגרת חינוכית למשך פרקי זמן ארוכים. גם בעצם כתיבת הדו"ח ישנם תלמידים

<sup>5</sup> ראוי לציין שלמשרד החינוך תשתית ניהולית ראויה לתפקוד בשגרה, למרות מחסור במשאבי הוראה, אך היא אינה מתאימה להתמודדות אפקטיבית עם מצב חירום מתמשך, כמו גם למעבר מהיר משגרה לחירום ולכן נדרשות התאמות לפיתוח יכולת זו.

'חסרים' במסגרות החינוך, שלא ידוע היכן ואם הם משויכים למסגרת חינוכית כלשהי, ותלמידים רבים נכללים בקטגוריה נוער בסיכון.

תכנית מצב החירום "מרחק בטוח" (משרד החינוך, 2022) המתארת במדויק את רשימת מתקני הקליטה אליו מפונה כל יישוב במקרה של זירה צפונית / זירה דרומית / זירה צפונית ודרומית (כמו באירוע שבעה באוקטובר 2023) לא יושמה כלל. בשלב הראשון במלחמה, התושבים התפזרו לבתי מלון בכל רחבי הארץ, ולאחריו, רבים השתכנו בדירות שכורות, אצל משפחות, בישובים קולטים וכיוצ"ב.<sup>6</sup> עדות לאי יישום מתווה החירום הוזכרה בכתבת Ynet ב-14.11.23:<sup>7</sup> "יש 125 אלף מפונים, ולאף משרד ממשלתי אין באמת מושג מי נמצא איפה...". "כאשר התברר שפינוי עשרות אלפי תושבים עדיף שיתבצע למאות בתי מלון והאחרה, ולא כפי שתוכנן בעבר [...] למוסדות ציבור, מתנ"סים ובתי ספר, התוכנית המקורית בעצם חוסלה בבת אחת, וכך השתבש התכנון."

כחודש לאחר פרוץ המלחמה מוסד נאמן מינה צוות "חינוך בחירום" שמטרתו היו:

- א.** בחינת השלכותיו של מצב החירום על מערכת החינוך בישראל;
  - ב.** גיבוש עקרונות מנחים ליצירת רציפות חינוכית במצב חירום מתמשך ולניהולה השוטף, כולל ההיערכות המקדימה טרם התרחשות מצב החירום;
  - ג.** הצגת מסמך המלצות (להלן, דו"ח זה) העשוי לסייע בהגנה על יציבות החינוך במצבי חירום מתמשך ובכך להשיא תרומה עבור החברה בישראל.<sup>8</sup>
- דו"ח זה מתמקד באוכלוסיית מחזיקי העניין בחינוך (תלמידים, מורים, הורים, מנהלים וכיוצ"ב) מאזורי העימות, אשר חוותה את המלחמה תוך פינוי מביתה (ראו מפה 1):
- תושבי עוטף עזה והסביבה (בכלל זה אשקלון ותושבים שהחליטו להתפנות עקב טראומת ה-7 באוקטובר אף שלא חויבו בפינוי);
  - תושבי צפון ישראל שאולצו לפנות בתיהם עקב איומי המלחמה מצפון ישראל.

דו"ח זה מתמקד בניהול מערכת החינוך את המערך הלימודי הפורמלי, חוק חינוך חובה גן - י"ב, באזורי העימות בלבד (ולא למשל בחינוך לא פורמלי או חינוך מאזורים אחרים בארץ שגם בהם היו שיבושים אך מערכת החינוך המשיכה לפעול והתלמידים והמורים לא פונו מבתיהם).

אף שמדובר בהיקף מצומצם יחסית של אוכלוסיית מערכת החינוך (כ- 3% מתלמידי מערכת החינוך; כ- 50,000 תלמידים), המקרה בו אנו דנים הוא ייחודי ובעל חשיבות רבה מבחינת היקף, משך המלחמה והפגיעה המשמעותית ברצף הלימודי של תלמידי אזורי העימות. בפרט, הפגיעה בתלמידי חט"ב והתיכון, שחוו את משבר הקורונה במערכת החינוך, משמעותית במיוחד לאור ההשפעה המצטברת של שני אירועים אלה עבורם בשלב משמעותי מבחינה חברתית ולימודית.

<sup>6</sup> רשימת מתקני הקליטה למרחק בטוח: מצגת אגף פס"ח משרד הפנים מופיעה כאן (מתעדכנת מעת לעת).

<sup>7</sup> קשור לכתבה: <https://www.ynet.co.il/economy/article/sjzl17b4t>

<sup>8</sup> כתב המינוי של הפורום מצורף בנספח 6.1.

הדו"ח מבוסס על פעילות צוות מומחים בחינוך ובתחומים רלוונטיים אחרים<sup>9</sup> שקיים בתקופה 12.11.2023 עד 28.1.2024 (כחודשיים וחצי) 12 פגישות, והוא מהווה בחינה ראשונית של ניהול החינוך בחירום מתמשך בישראל. מטרת הצוות היתה לאפיין ולהמליץ על התארגנות מערכת החינוך בחרום מתמשך. היעד שהוצב לצוות היה הגשת דו"ח תוך שלושה חודשים מתחילת פעילות הצוות. פעילות הצוות כללה מפגשים עם מחזיקי עניין המעורבים בחינוך בחירום במשבר הנוכחי (אוקטובר 2023 ואילך), עדויות של חברי.ות הצוות המעורבים במערכת החינוך במגוון תפקידים בעת הזו, ניתוח נתונים שנאספו באמצעות שאלון שהופץ בקרב הורים ומורים מאזורי העימות וסקר דלפי לבחינת הסיכונים וההזדמנויות הניצבים בפני מערכת החינוך בעת חירום זו. פעילות הצוות מסתיימת עם הגשת דו"ח זה המציג ממצאים והמלצות. במידה וימצא כי יישום הממצאים וההמלצות דורשים מתווה המשך, יכונס הצוות לפעילות המשך.

פרק 1 סוקר מצבי חירום ומתאר את הניסיון שהצטבר בעולם בהתמודדות של מערכות חינוך עם משברים מסוגים שונים (כאלה שנוצרו ע"י האדם, כמו למשל, אסון התאומים בניו יורק, או ע"י הטבע). כמו-כן, מוצגים בפרק 1 נתונים על מספרי התלמידים המפונים שדו"ח זה מתמקד בהם.

בפרק 2 מתוארת מתודולוגיית העבודה של הצוות כולל גישת המחקר וכלי המחקר שבאמצעותם נאספו נתונים. על בסיס ניתוח הנתונים שנאספו גובשה תוכנית התגובה של מערכת החינוך בישראל למצבי חירום מתמשך הכולל פינוי ישובים. תוכנית פעולה זו מפורטת בפרק 3, בו מוצגים סיכונים והזדמנויות הניצבים בפני מערכת החינוך בעת משבר עם פינוי מתמשך, לצד דרכי פעולה להקלת השלכתם של הסיכונים ולמיצוי ההזדמנויות. כמו כן, מוצגות המלצות המתקפות באמצעות סימולציה של תוכנית הפעולה שפותחה במקרה של רעידת אדמה בישראל.

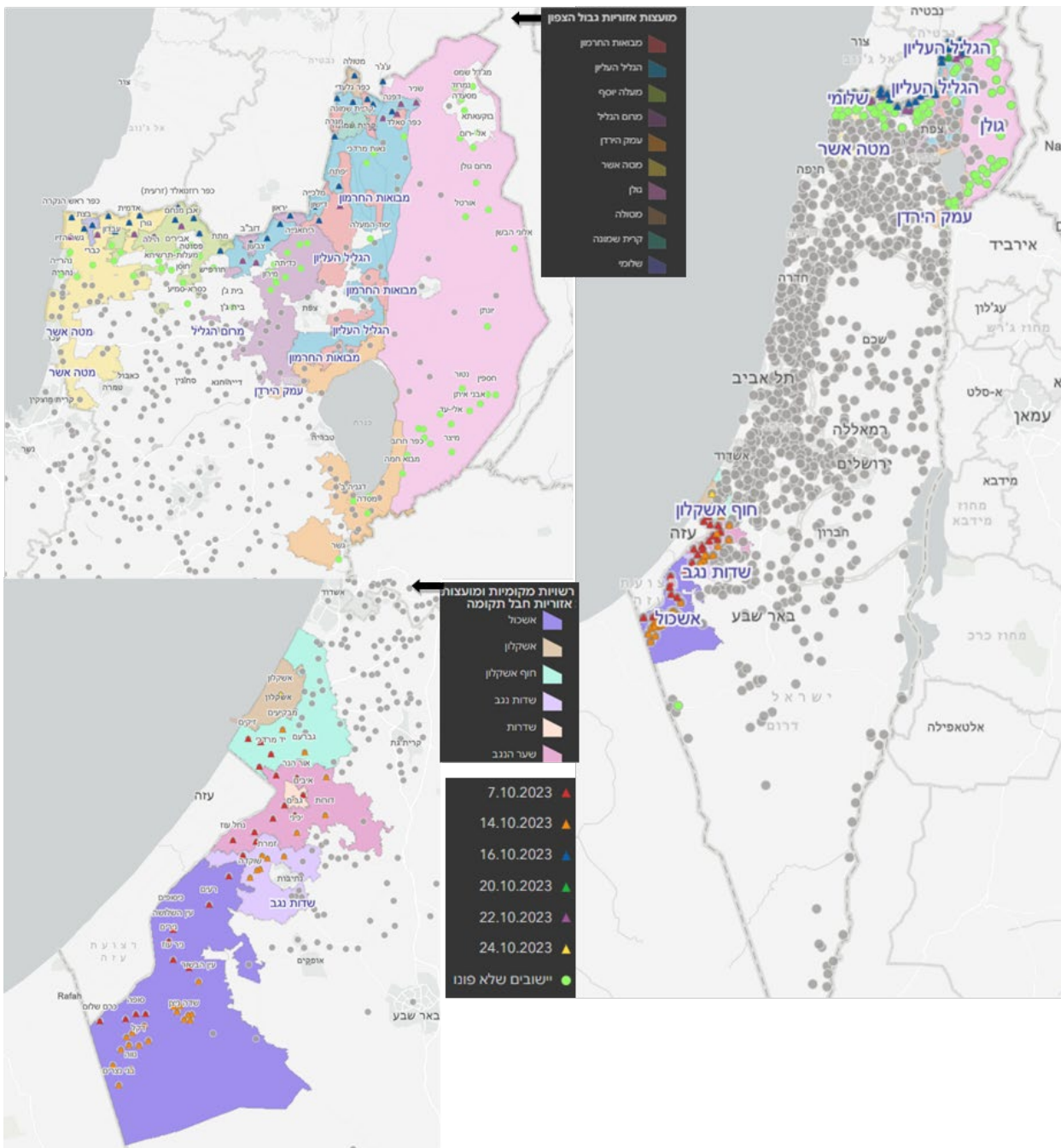
פרק 4 מסכם את הדו"ח ומציע דרכים להמשך עבודת הצוות בין אם באופן תיאורטי או במעשה במסגרת מוסד נאמן.

---

<sup>9</sup> רקע מקצועי ואקדמי של צוות המומחים מתואר בנספח 6.2.

# האזור הנידון

מפה 1: מפה של היישובים המפונים על פי תאריך הפינוי



מקור: מפה אינטראקטיבית של היישובים המפונים, אתר הכנסת

## 1.2 סקירה בינלאומית - חינוך בחירום

האתגרים המורכבים עימם מתמודדת מערכת החינוך בישראל בעת מלחמת 7 באוקטובר עימתו אותה עם מצבי חינוך אליהם לא נערכה. על מנת להבין את מצב החירום בחינוך בו אנו מצויים ולגבש דרכים להתמודדות עם האתגרים, נסקור את הנעשה בעולם בהקשר לחינוך בחירום. תחילה יוסברו סוגי חירום והקשרם לחינוך; לאחר מכן, יוצג מודל ניהולי מקובל לניהול חינוך בחירום; תבחן השפעתו של מצב החירום על אתגרי מערכות החינוך בהיבטים חברתיים, רגשיים, פדגוגיים וניהוליים; ולבסוף, יוצגו דרכי התמודדות שהוצעו (ובחלקן יושמו) עבור החינוך באוקראינה עת מלחמה, מערכת החינוך בניו יורק עת פיגועי 11 בספטמבר 2001 ואזורים בקונפליקט מתמשך (ביניהם ישראל). אף שלמדינות שונות יש מערכות חינוך שונות ואילו קשורות להיבטים תרבותיים וכלכליים שונים, קיימות סוגיות דומות שהבנתן עשויה לסייע למערכת החינוך הישראלית בעת חירום.

### 1.2.1 מהו מצב חירום?

בשנת 2018 אירעו בעולם כ-300 אסונות. קצת יותר ממחציתם (180) נוצרו על ידי הטבע דהיינו סופות, רעידות אדמה, מגיפות, שרפות וכו' והשאר (120) בידי אדם, דהיינו מלחמות וטרור, זיהום כימי או גרעיני או אסון תחבורתי. באופן טבעי, מערכת החינוך מושפעת מאירועים מסוג זה.

שלשה סוגים עיקריים של מצבי חירום משבשים מערכות החינוך (Tarricone et al., 2021):

- **אסונות טבע ומחלות מדבקות** כוללים: פעילות סיסמית (כגון רעידת אדמה, הר געש, צונאמי); אירועי מזג אוויר קיצוניים (כגון ציקלון/הוריקן, טורנדו, שיטפונות); בצורת; שריפות; ומגיפות (כגון איידס, מלריה, שפעת, אבולה, וקורונה). למרות שכל המדינות חשופות למצבי חירום אילו, קיימים אזורים המועדים לשיבושים גדולים יותר בחינוך. לדוגמה, נפאל בשנת 2009 ופנג'אב (פקיסטן) בשנת 2020 היו חשופות לרעידת אדמה, כאשר תתי-אזורים בתוך המדינה, הקרובים למקום האסון, היו פגיעים יותר להפרעת האסון ולסיכון בהגדלת פערים לימודיים מאשר אזורים מרוחקים ממוקד האסון.
- **סכסוכים פוליטיים** כוללים: מלחמה כוללת; תסיסה אזרחית; עימותים שבטיים; טרור. הרצף הלימודי של עשרות מיליוני ילדים נקטע על ידי קונפליקטים מסוג זה בעיקר בגלל היעדר גישה פיזית לחינוך עקב פגיעה ישירה בבתי ספר, היעדר מיגון בבית הספר, תלמידים או מורים העשויים להתגייס להילחם בעת סכסוך וכיוצ"ב. לעתים קרובות, קונפליקטים מתארכים מייצרים חוסר יציבות פוליטית העלולה לערער את הלגיטימיות של הממשלה ואת יכולתה לתפקד. תמיכה בחינוך במצבי קונפליקט מבוססת לרוב על גישה הומניטרית, הכוללת בדרך כלל מעורבות גורמים שאינם ממלכתיים בהכרח.
- **חיבור בין שני סוגי החירום הנ"ל** והעקירה ההמונית בעקבותיו. שילוב זה יכול להיות סיבתי/תוצאתי או עצמאי/אקראי. לדוגמה, ההפיכה במיאנמר בשנת 2021 החמירה את השלכות ה-Covid-19. לשילוב יש השלכות מורכבות על החינוך עקב עקירה פנימית במדינה או פליטים העוקרים למדינות אחרות. למשל, קרב על מאראווי בפיליפינים במהלך 2017 הביא לעקירה של 35,000 לומדים וסיכן את החינוך עקב הדרתם

ממערכת חינוך אחת ואי קליטתם במערכת חינוך מחוץ למדינה. ממשלות במדינות שונות לעיתים נמנעות משילוב פליטים במערכות חינוך כדי לא ליצור עומס נוסף כשהמשאבים מוגבלים.

## 1.2.2 ניהול מצבי חירום בחינוך

סקירת ספרות בנושא בניית חוסן במערכות חינוך בחירום (מדען ראשי, 2024-2023; Tarricone et al., 2021) מציגה **מסגרת לניהול מצבי חירום בחינוך** (EIE- Education In Emergency) המבוססת על בחינת הניהול לפני, במהלך ואחרי מצב החירום, כתהליך של שלושה שלבים - הכנה, תגובה, התאוששות:

- **הכנה (preparedness)** למצב חירום הכוללת התווית מדיניות והצגת תכניות המפרטות אילו פעולות יש לקחת במהלך ואחרי מצב חירום בחינוך;
- **תגובה (response)** מתייחסת לאופן הפעלת התכניות בעת מצב החירום;
- **התאוששות (recovery)** מתארת את אופן החזרת התלמידים למסלולי הלמידה שלהם כפי שהיו טרם מצב החירום.

בשלושה שלבים אלו פועלים שלושה גורמים:

- **מערכת החינוך:** גורם המרכז את הדרג הניהולי האחראי לתהליכים המרכזיים, לפרקטיקות, לרשתות וליחסים שקובעי המדיניות עוסקים בהם, כולל: תכנון חינוך במצבי חירום; הקמת תיאום ושיתוף פעולה; תקשורת בין ועם סוכני חינוך; בניית תשתית מתוקשבת איתנה; בניית מתקני בית ספר תקינים; חיזוק מערכות וניטור.
  - **מערך הוראה ולמידה:** גורם האחראי להוראה ולמידה ולכל הפעילויות והמשאבים המערבים מורים ותלמידים בלמידה הערכה, כולל הטמעת הערכה בהקשרי חירום; יישום הוראה ולמידה דיגיטלית; יישום שיטות הוראה מרובות
  - **מערך סוכני חינוך:** גורם המרכז את כל מחזיקי העניין בחינוך והקשר ביניהם. מערך זה כולל: הבהרת אחריות סוכני הממשלה; מעורבות הקהילה; חיזוק בתי ספר ותמיכה במנהיגי בית ספר; פיתוח יכולת מורים; עזרה להורים ומימוש סביבת הלמידה הביתית; טיפוח חוסן של ילדים.
- עבודה מיטבית בין הגורמים בבניית תכניות והפעלתן במהלך שלושת שלבי החירום (הכנה, תגובה והתאוששות) עשויה להביא לצמצום השיבוש בחינוך עת חירום.
- הצעת ניהול החינוך עת חירום כפי שיושמה בדו"ח זה מבוססת על עקרונות אלה תוך התאמתם למסגרת בה בוצעה עבודת הצוות.

## 1.2.3 אתגרי חינוך בחירום בהיבטים חברתיים, רגשיים, פדגוגיים, וניהוליים

אתגרים עימם מתמודדות מערכות חינוך בשגרה עלולים להחמיר במצב חירום. מצב החירום משליך באופן מיידי ושונה על רווחה אישית של מחזיקי העניין במערכת (מורים, תלמידים, הורים, מנהלים וכיוצ"ב), באופן העלול להגדיל את הפערים ואת אי-השוויון בין אוכלוסיות בתוך המדינה או בין מדינות שחוות חירום (Tarricone et al., 2021).

**רווחה אישית** מצויה בסיכון באירועי חירום קיצוניים (סכסוכים מזוינים, מצבים שלאחר סכסוך, אסונות טבע, שפל כלכלי, ומגפות). בנוסף לשיבוש פעילויות יומיומיות, תחושות חוסר ודאות, פחד ובידוד, אירועי חירום עלולים למנוע

מתלמידים את ההזדמנות לפתח מיומנויות חברתיות-רגשיות, תקשורת וכישורי פתרון בעיות ונקיטת אסטרטגיות מועילות, והם מצויים בסיכון פיזי ופסיכולוגי לטווח ארוך (פגיעה פיזית או טראומה). תלמידים רגישים במיוחד להפרעות חברתיות, להן השלכות שליליות על הבריאות הכוללות חרדה, מתח, שעמום וחוסר יכולת להתרכז, כפי שנחווה עת מגפת ה-Covid-19. שיבושים בחינוך יכולים לסייע בתהליך של בניית זהות ואחדות לאומית. למשל, באוסטרליה זיהו שהקשר בין חינוך, שגשוג ופיתוח כלכלי היווה מניע משמעותי עבור משרד קשרי חוץ ומסחר (Australian Department of Foreign Affairs and Trade) וכך תיעדפו את החינוך עת סייעו להודו (שכנתם באוקיינוס השקט) בעת מגפת הקורונה (DFAT, 2020).

תגובות מתאימות במצב חירום יצמצמו השלכות מזיקות מתמשכות ויסייעו בקידום הרווחה. מכאן, תפקידו של החינוך בקידום הרווחה הופך חיוני במצב חירום.

**הרחבת פערים והגדלת אי-השוויון** בתוצאות למידה עקב אירוע חירום עלולות להיות השפעות מזיקות על כלל החברה. סגירת בתי ספר בעת מגפת הקורונה לימדה שמדינות מתפתחות פגיעות במיוחד ובסיכון גדול יותר להרחבת פערים בינן לבין מדינות מפותחות. בדומה, גם בתוך מדינות לרוב יש פגיעה שונה בקבוצות אוכלוסייה שונות. סקר OECD שעקב אחרי מצב החירום עת מגפת הקורונה ב-59 מדינות מתפתחות מצא כי רק לכמחצית מהתלמידים הייתה גישה ללימודים, וילדים מבתי ספר מוחלשים נגשו בתדירות נמוכה יותר לשעורים מקוונים (Reimers & Schleicher, 2020). היות ואוכלוסיות מוחלשות רגישות יותר לשיבוש החינוך במצבי חירום, אי השוויון הקיים בחינוך גדל במצבים כאלה. במצב חירום כאשר החינוך משובש אחריות גדולה יותר מוטלת על ההורים, ועליהם להשקיע משאבים נוספים בחינוך ילדיהם. יכולת התמיכה הכלכלית והלימודית שונה בין קבוצות אוכלוסייה השונות מבחינה סוציאקונומית, וכך מתרחבים הפערים בחינוך בין קבוצות אלה.

בפרט, זוהו חמש קבוצות דמוגרפיות הפגיעות במיוחד לשיבוש בחינוך ולהגדלת פערים עקב אירוע חירום: משקי בית במצב סוציו-אקונומי נמוך; תלמידות (נשים); תלמידים עם מוגבלות; פליטים, מבקשי מקלט ועקורים פנימיים; וילדים החיים באזורים כפריים או מרוחקים. יש להתייחס לקבוצות אלו בשלושת השלבים: הכנה, תגובה והתאוששות (Tarricone et al., 2021).

מצב החירום מוביל גם לאתגרים בהיבטים **פדגוגיים וניהוליים**. בפרט, אתגרים המאפיינים את מלחמה בה נדרש פינוי תלמידים מבתיהם ואיתור/בניית מערך בית ספרי חליפי; גיוס מורים תוספתיים (עקב מחסור והיעדר אפשרות להעסיק קודמים); סוגיות פדגוגיות שנוצרות (אי נוכחות תלמידים במסגרות חינוך; הפסד שעות הוראה וכיוצ"ב).

#### **1.2.4 המלצות למדינות במצבי חירום על סמך הניסיון שהצטבר בעולם**

בסעיף זה יוצגו המלצות עבור מערכות חינוך שבחלקן יושמו באוקראינה עת מלחמה, בניו יורק עת פיגועי 11 בספטמבר 2001 ובאזורים בקונפליקט מתמשך (ביניהם ישראל).

דו"ח OECD (2023) מציע המלצות ליישום באוקראינה על מנת לשמור על איכות החינוך גם עם שבירת הרצף החינוכי בזמן מלחמה מתמשכת. הדו"ח סוקר רפורמות חינוכיות מוצלחות שבוצעו במדינות OECD נבחרות (אסטוניה, פינלנד, אירלנד, מניטובה שבקנדה, פורטוגל, ושבדיה) ומציג אתגרים שזוהו (באוקראינה) לצד המלצה לפתרונות אפשריים/דרכי התמודדות עימם.



- **האתגר: הפסדים ופערים במערכת החינוך.** הפתרון: מיפוי הפערים שנוצרו בין אוכלוסיות התלמידים בעקבות מקרה החרום. בחינת הצרכים ברמת הפרט; התאמה אישית של תכניות לימודים; שעות הוראה פרטניות וקבוצתיות נוספות; הוספת לימודי קיץ; פיתוח והטמעה של פלטפורמות לימוד מקוונות ומשאבי למידה דיגיטליים כדי להתגבר על פערים חינוכיים שנוצרו. (בפורטוגל על מנת להתמודד עם פערים חברתיים, פותח מודל של "פרופיל תלמיד" המגדיר יעדי למידה בתום חינוך חובה).
- **האתגר: פגיעה ברצף תוכניות לימוד.** הפתרון: הטמעת תכנים חינוכיים מבוססי יכולות ליבה; עדכון תכניות ללימוד השפה הלאומית; הרחבת לימודי ספרות, היסטוריה, וגיאוגרפיה למען פיתוח הזהות הלאומית; הגברת לימודי שפות זרות; הגברת חינוך מדעי ומתמטי (STEM); פיתוח מיומנויות חברתיות-רגשיות, well-being learning; **אירלנד** כמודל לרפורמה בתכניות לימוד המקדמת חוויית למידה אינטראקטיבית, מעניינת ורלוונטית יותר עבור התלמידים; **בשבדיה** פותחה תוכנית עבור ילדי פליטים סורים ותלמידים חדשים אחרים במערכת והתאמה לצרכיהם; פותחה ערכת כלים הבוחנת את רמת השפה, ניסיון קודם, ידע נושאי ומיומנויות ליבה).
- **האתגר: קושי פדגוגי (הוראה והערכה).** הפתרון: פיתוח תמיכה חינוכית ומתודולוגית לתוכניות לימוד חדשות תוך ליווי תוכניות הלימוד החדשות בחומרים חינוכיים ומתודולוגיים מורחבים לתלמידים ולמורים, בפרט במתכונת הדיגיטלית; שינוי מתכונת הערכה: פיתוח חומרים להערכה מעצבת והערכת יכולות.
- **האתגר: היעדר הכשרה מתאימה לצוותי חינוך בעת חירום.** הפתרון: פיתוח מקצועי ממוקד למורים ולמנהלי בתי ספר בהתאם לצרכים ולשינויים הנדרשים. בפרט, שימוש בתכני לימוד חדשים/מתאימים; פיתוח מיומנויות חברתיות ורגשיות; בניית חוסן והבטחת רווחה; שיטות למוד אקטיביות ומכילות; תמיכה במשאבים, במורים ובמנהלי בתי ספר המוכנים ליישם את השינויים; שיפור התדמית החברתית של המורים והגדלת שכרם.
- **האתגר: היעדר סביבה חינוכית בטוחה.** הפתרון: בניית מקלטים בטוחים ומצוידים בכל בתי הספר; בנייה מחדש של מתקנים חינוכיים שנהרסו או ניזוקו בעיצובים עדכניים; חידוש סיוע מתקציב המדינה עבור ציוד ותמיכה חינוכית ומתודולוגית של בתי ספר בהתאם לדרישות הרפורמה החדשה; מתן תמיכה פסיכולוגית מערכתית לתלמידים ולמורים; יישום מדיניות התומכת ברווחת התלמידים ברמה האישית, הקבוצתית והכללית של בית הספר.
- **האתגר: קשיים בדיגיטיזציה של מערכת החינוך.** הפתרון: פיתוח התשתית הדיגיטלית של החינוך – חיבור מהיר לאינטרנט, ציוד דיגיטלי למורים ותלמידים, הטמעת מערכות ניהול לבתי ספר ליעילות ולשיפור על ידי משוב מהתלמידים וההורים; פיתוח פתרונות חינוכיים דיגיטליים שיעזרו ליישם את המדיניות של השינויים החינוכיים הנדרשים; הטמעת מערכות לפיתוח וניטור מידע וכשירות דיגיטלית של מורים ותלמידים (אסטוניה כמודל לאוטונומיה לבתי ספר בשילוב כלים דיגיטליים בהוראה להתאמה אישית לתלמידים).
- **האתגר: שמירה על הזדמנות שווה לחינוך איכותי.** הפתרון: פיתוח רשת אפקטיבית של בתי ספר המותאמים לתהליכים דמוגרפיים שמתרחשים במטרה לשפר את איכות החינוך; בניית סביבה חינוכית מכילה בכל מתקני החינוך (ללא מחסומים, ביסוס הבנה הדדית, פתרון קונפליקטים); הכשרת מורים לעבודה

בסביבה מכילה עם ילדים בעלי צרכים חינוכיים מיוחדים, כמו גם עם ילדים מקבוצות שונות שנפגעו מהמלחמה; הכשרה והכוונה של אנשי מקצוע כדי להבטיח הכלה בבתי הספר (**פינלנד** כמודל לאי נשירה, קידום לכידות חברתית, אחריות חברתית ואזרחות; קנדה בצעה שינויים למערכת חינוך מכילה ומשלבת יותר, שילוב והכלה, וטיפוח יחסים הרמוניים יותר בין הקהילות באמצעות מערכת החינוך).

- **האתגר: שמירה על איכות החינוך.** הפתרון: מעקב והערכה, פיתוח מדדים להערכה פנימית של בתי ספר שיתאימו לרפורמות ולשינויים בחינוך לצורך מעקב, התאמה ושיפור; ביצוע הערכות חיצוניות סופיות לאחר סיום החינוך היסודי והעל יסודי לקבלת משוב והערכה של ההישגים הלימודיים של התלמידים.
- **האתגר: קשיים בתקשורת בתוך מערכת החינוך.** הפתרון: מתן אפשרות לקבוצות רלוונטיות של בעלי עניין להיות מעורבות; יישום שינויים חינוכיים רלוונטיים; פיתוח ויישום פרוטוקול תקשורת.

ניתוח התנהלות מערכת החינוך בעיר ניו יורק עת התקפת הטרור על מגדלי התאומים בספטמבר 2001 (מדען ראשי, Degan et al., 2004; 2023-2024) מציג רשימת המלצות **בהיבטי ניהול החינוך** העולות מחקר המקרה (ע"י ראיונות עם מנהיגי חינוך). ההמלצות הרלוונטיות עבור מצב החירום עימו מתמודדת מערכת החינוך בישראל בעת מלחמת חרבות ברזל הן:

- חשיבות סקירת פרוטוקול שפותח עבור בתי ספר ע"י מערכת החינוך; נותן תובנות לגבי תכנון ניהול חינוך בחירום ומידע על משאבים קיימים שניתן להשתמש בעת חירום.
- תקשורת פתוחה ועקבית בין גורמי ביטחון/בטיחות, עם אתרי פינוי, עם הורים וקבוצות קהילתיות. בדרך זו, מידע זמין גם להורים ולקהילות שעשויים לסייע בתחומים שונים.
- שיתוף בתכניות חירום מחזיקי עניין רבים בחינוך לערב אותם בתהליך ההכנה לחירום. השיתוף של תוכניות אלה צריך לכלול את כל הרכיבים כולל פריטים כגון: מעקב על תחבורה, תכנון שירותי מזון, טיפול עזרה ראשונה, תכנון מתקנים, תקשורת, פינוי, בטיחות תלמידים.
- תכנון מערכות תקשורת עת חירום מסונכרנות בין כל גורמי החירום כדי להבטיח יכולת פעולה הדדית ויכולת לתקשר איתם.
- הבטחת תהליך של תקשורת אירוע לספק מקור מידע מאושר למניעת הודעות סותרות ובלבול.
- אוטונומיה ניהולית למנהלים בשטח. לפתח בקרבם מיומנויות החלטה קריטיות וכישורי מנהיגות נחוצים על ידי אלה שבזירת האירוע ואחראים על מערכת בתי הספר. חשיבות לקבלת החלטות בשטח וכישורי מנהיגות הם קריטיים.

מחקרים בנושא חינוך בחירום מתארים תכניות התערבות בחינוך, ומתמקדים בתכניות שעובדות (what works). תוכניות אלה מטפלות בבעיות הנוצרות באזורים בהם מצב החירום בחינוך נגרם עקב סכסוך/מלחמה. בהקשר זה מוזכרת גם ישראל (Burde et al., 2017). החוקרים בחנו שלושה סוגי התערבות בחינוך:

- **מסגרות לימודיות המאפשרות רצף לימודי גישה ללימודים באזורים של סכסוך** (כדוגמת אפגניסטן): בתי ספר לתלמידות עם מורות (נשים) וקיום בתי ספר מבוססי קהילה מגבירים את הגישה לחינוך, במיוחד על ידי

הקטנת המרחק לבתי הספר ועידוד השתתפותן של קהילות מקומיות. אלו עשויים גם לספק הגנה פיזית לתלמידים/ות על ידי הרתעת התוקפנות המכוונת כלפיהן מחוץ למוסדות החינוך.

- **חינוך לערכים - תכנים חינוכיים העשויים למתן את הקונפליקט:** תכניות שמטרתן לתרום לבניית שלום לאחר סכסוך. לדוגמה, תוכנית בית ספרית שנמשכה שנה וטיפחה קשר בין קבוצות של בני נוער פלסטינים וישראלים, בדגש על היבטים חיוביים של שלום, שיתוף פעולה והרמוניה (Biton & Salomon, 2006). חינוך לשלום משפיע לטובה על עמדות ותפיסות לאחר סכסוך, וקונפליקטים ממושכים; תכניות להוראת היסטוריה תוך שילוב הרבה נקודות מבט - גישה מרובות פרספקטיבות להוראת היסטוריה הראתה השפעה חיובית על שינוי עמדותיהם ותפיסותיהם של התלמידים לגבי השנוי במחלוקת.
- **תכניות לחיזוק הרווחה הנפשית של תלמידים:** תכניות לימוד המוטמעות במערכת החינוך בעת חירום ומסייעות לרווחה אישית ע"י התערבות פסיכולוגית ובניית מרחבי למידה מוגנים תוך יצירת סביבה בטוחה לעבוד מחדש של חוויות טראומטיות. הן משלבות טיפול באמנות או דרמה, תמיכה פסיכו-סוציאלית ופעילויות פנאי.

התערבויות אלו נפוצות ומיושמות על ידי סוכנויות הומניטריות הפועלות להגנה על תלמידים בשבועות הראשונים שלאחר תחילת הסכסוך. הן מתקיימות לעתים קרובות באוהלים/מרחבים ארעיים וההבנה היא כי הם בעלי פוטנציאל להגנה על תלמידים ולשמירת הרצף החינוכי.

### 1.3 נתונים אודות תלמידים, מורים ובתי ספר מאזורי העימות

עם הקמת הפורום (אמצע נובמבר 2023) ותחילת העבודה על הדו"ח, הופנתה בקשה ללמ"ס ולמשרד החינוך לקבלת נתונים אודות מספר התלמידים שפוננו מבתיהם. הנתונים שהתקבלו יצגו את מספרי התלמידים ביישובים המפונים בשנת 2022. על בסיס נתונים אלה וידיעות בתקשורת, התקבלה הערכה כי פונו כ-50 אלף תלמידים הלומדים במערכת החינוך בכל שכבות הגיל, המהווים כ-3% מכלל התלמידים בישראל. מספר זה היווה בסיס להמשך עבודת הצוות ואומת בהמשך ע"י דו"ח מרכז המחקר של הכנסת "שירותי חינוך לתלמידים מפונים מבתיהם בתקופת מלחמת חרבות ברזל" שפורסם בדצמבר 2023 (וייסבלאי, 2023).

דו"ח זה, של מרכז המחקר של הכנסת - שהנתונים ממנו יוצגו בהמשך - מציין קשיים באיסוף נתונים שלמים ומדויקים על מספר ומצב התלמידים. זאת בשל העדר הגדרות אחידות בין הגופים השונים האוספים נתונים בנושא (למ"ס, משה"ח, והמערך הדיגיטלי). המחסור בנתונים יוצר קושי במעקב אחר האוכלוסייה המפונה ובהבטחת קבלת שירותי החינוך הנחוצים לה.

#### נתונים אודות אוכלוסיות המפונים והמתפנים

- בסה"כ פונו 93 יישובים בתשע מועצות אזוריות ושש ערים ומועצות מקומיות (כולל אשקלון).
- על פי נתוני פיקוד העורף במהלך מלחמת חרבות ברזל עזבו את בתיהם למעלה מ-250,000 מתושבי ישראל
- המספר הכולל של המפונים על פי נתוני פיקוד העורף עומד על כ-113,700 אלף, בתוכם כ-62,000 תושבי הדרום ו-51,700 תושבי הצפון (נכון ל-12/2023).

- על פי "מערכת יחד" המופעלת על ידי מערך הדיגיטל הלאומי עולים נתונים דומים (נכון ל- 31/12/2023):  
 119,012 מפונים. 56,150 מפונים השוהים במלונות ו- 62,862 מפונים בקהילה.
- בנוסף על יישובים שקיבלו הנחיה להתפנות מבתיהם, תושבים רבים ביישובים שונים בעיקר מאזורי העימות או מאזורים סמוכים להם התפנו ממקום מגוריהם באופן עצמאי. הערכה היא כי מספר המתפנים לפי "מערכת יחד" של מערך הדיגיטל הלאומי היא שמספרם של מתפנים אלו, שלא קיבלו הוראת פינוי, עומד על כ- 79,000.

### נתוני תלמידים

- מהישובים שפוננו, כ- 48,024 ילדים הם בגיל חינוך<sup>10</sup>. 44% מהם שוהים במלונות, 36% שוהים בקהילה, 4% שוהים בחו"ל ובאשר ל-16% מהילדים אין במערכת דיווח.
- התלמידים המפונים מקבלים שירותי חינוך בשתי דרכים מרכזיות: לימודים במסגרות חינוך זמניות ייעודיות למפונים בתוך ומחוץ למרכזי הקליטה; והשתלבות במסגרות חינוך קיימות ברשויות הקולטות<sup>11</sup>.

### נתוני מסגרות החינוך המהוות פתרון למפונים

על פי נתוני משרד החינוך נכון ל-31.12.2023, הוקמו 45 בתי ספר זמניים מחוץ למלונות עבור תלמידים מפונים, בהם לומדים כ-4,200 תלמידים. בתי ספר זמניים אלה הוקמו באתרים שנמצאו מתאימים להקמת בית ספר, או באמצעות הצבת מבנים יבילים. התושבים המפונים התפנו לכ- 377 מרכזי קליטה ב-54 רשויות מקומיות. הרשויות העיקריות הן אילת, מועצה אזורית תמר (ים המלח), ירושלים, תל-אביב, טבריה וחיפה.

יחד עם זאת, "בחלוף קרוב לשלושה חודשים ממועד פרוץ המלחמה המידע הקיים במערכות משרד החינוך לגבי השירותים הניתנים בפועל לכלל התלמידים המפונים חלקי [...] המידע המלא והעדכני על השירותים הניתנים לכלל התלמידים המפונים חסר." (וייסבלאי, 2023, עמודים 9-10).

<sup>10</sup> "גיל חינוך": כולל ילדים עד גיל 18.

<sup>11</sup> לא ניתן היה לקבל נתונים מלאים על מספר התלמידים המקבלים מענה בכל אחת מאפשרויות אלה

## נתוני עובדי ההוראה

על פי משרד החינוך בסה"כ מועסקים כ- 1,000 עובדי הוראה במסגרות החינוכיות הייעודיות למפונים. בתחילת המלחמה משרד החינוך פרסם קול קורא לקליטת 120 עובדי הוראה במרכזי המפונים. בנוסף לכך הופנו לטיפול בתלמידים המפונים כאלף פסיכולוגים וכ- 3,500 מתנדבים.

בדו"ח מצוין כי במסגרות שהוקמו עבור המפונים קיים מחסור בכוח אדם, שאינו מאפשר יום לימודים באורך מלא, בין השאר, מכיוון שעובדי הוראה שפונו אינם נדרשים לשוב לעבודה בהוראה ולהיות משובצים לעבודה במסגרות החדשות. למרות זאת, לא קיימת התייחסות לבעיות עובדי ההוראה המפונים והנתונים הקיימים לגביהם לוקים בחסר. לא נמצאו נתונים המתייחסים למספר עובדי ההוראה המפונים והפתרונות שנמצאו להם.

לסיכום, נכון לכתיבת דו"ח זה, קיים חוסר בהירות משמעותי בחלוקת האחריות והסמכויות בין הגופים השונים המעורבים במתן שירותי החינוך לתלמידים המפונים. למרות שרוב התלמידים המפונים אינם שוהים עוד במרכזי הקליטה, המשאבים ותשומת הלב של מרבית הגורמים ממוקדים בתלמידים השרויים במרכזים אלה בלבד. בנוסף, קיים כיום מחסור משמעותי בנתונים עדכניים ומלאים הן על התלמידים המפונים והן על עובדי ההוראה המטפלים בהם. יש צורך דחוף באיסוף שיטתי של נתונים אלה מכלל הגורמים, על מנת לקבל תמונת מצב כוללת שתאפשר קבלת החלטות מושכלת והקצאת משאבים הולמת.

יש להגדיר בבירור את חלוקת האחריות בין הגופים הרלוונטיים ולהסדיר ערוצי דיווח ושיתוף מידע, כך שניתן יהיה לעקוב אחר התלמידים ולתת מענה לצרכיהם במצב חירום מתמשך מעין זה.

## 2 מתודולוגיה

### 2.1 מבוא

הקווים המנחים לפעילות מערכת החינוך בחירום שיוצגו בדו"ח זה מבוססים על איסוף נתונים בכלים הבאים: שאלון זיהוי אתגרים שהופץ בקרב מורים והורים מיישובי קו העימות (שהעתיקו את מקום מגוריהם); שיחות עם מומחים לעתות משבר; עדויות אנשי/נשות חינוך/קובעי מדיניות המצויים בזירת החינוך של התלמידים שפוננו מבתי ספר המקוריים; תצפיות במרחבי חינוך שהוקמו עת מלחמה; שאלון תלת שלבי לזיהוי סיכונים והזדמנויות עליו ענו חברי הצוות, ותוצרי סדנאות שהתקיימו במפגשי הצוות.

מתודולוגית ניהול הסיכונים שימשה אותנו לניתוח הנתונים והצגתם בשלושה שלבים: זיהוי, הערכה והצגת תכנית תגובה לסיכונים. בשלב א' זוהו הסיכונים וההזדמנויות, בשלב ב' הוערכה מידת חומרת הסיכונים ומידת חשיבות ההזדמנויות, ובשלב ג' אופיינו דרכי הפעולה לשם התמודדות עם הסיכונים ולשם מיצוי ההזדמנויות.

### 2.2 תכנון אסטרטגי

תכנון אסטרטגי (Godet, 2008) כולל שלושה שלבים שבוצעו במהלך עבודת הצוות:

א. **חשיבה מקדימה – Proactive**: איסוף תובנות מומחים, הן מתוך הצוות והן מחוץ לו, תוך מתן ביטוי למגוון רעיונות והסתכלות רחבה על האירועים המתרחשים. צוות המומחים עבד במשותף על תרחישים עתידיים אפשריים, זוהו אתגרים והזדמנויות והוצעו שינויים רצויים. בשלב זה נקבעו המטרות והיעדים של עבודת הפורום, ומיקוד ההמלצות לניהול החינוך במצב חירום לשם יצירת רצף חינוכי באזורי העימות (בהם פונו ישובים: צפון ודרום). בשלב זה גם הוחלט על אופן איסוף הנתונים בעזרת כלי מחקר עיקרי - שאלון צרכים ואתגרים שהופץ למורים והורים באזורי העימות - בנוסף על מקורות איסוף מידע נוספים. אלו הובילו להיכרות מקיפה עם האתגרים וההזדמנויות הניצבים בעת הזו.

ב. **חשיבה פרואקטיבית (יוזמת) – Proactive**: נבחרה גישה שתאפשר ניתוח אסטרטגי והצעת תכנית פעולה להתמודדות עם האירועים הנוכחיים והעתידיים, הסיכונים וההזדמנויות. נבחנו שלוש גישות/מודלים לניתוח אסטרטגי והתוויית דרך פעולה:

- I. קולקטיב אימפקט-גישת ניהול המיושמת לפתרון בעיות חברתיות מורכבות תוך חלוקת סמכויות בין מחזיקי העניין בנושא;
- II. ניהול סיכונים – דרך זו נהוגה במגזר העסקי והיא מבוססת על זיהוי, הערכה ודירוג, והצעת תגובה לסיכונים ולהזדמנויות הניצבות בפני ארגון;
- III. מתודולוגיית ה- POS (Project Overview Statement) - מתודולוגיה ניהולית שנועדה לאפשר הגדרה מוסכמת בין מחזיקי העניין על תכולתו של פרויקט בטרם יאושר לביצוע.

המודלים הניהוליים שנבחנו מוצגים בנספח 6.3. על בסיס בחינתן של גישות אלה גובשה אסטרטגיה לניהול החינוך בעת חירום.

ג. **בניית תוכנית – Appropriation**: הנעת התהליך ע"י התגייסות הצוות להצגת תכנית פעולה הניתנת ליישום תוך הצעת תכנית תגובה לניהול הסיכונים וההזדמנויות בעזרת דרכי פעולה מותאמות. שלב זה בוצע באמצעות סקר דלפי שבוצע בארבעה סבבים בקרב חברי. הצוות. ממצאיו מציגים שלוש קטגוריות סיכונים וארבע קטגוריות הזדמנויות שדורגו והוערכו כחמורות/חשובות ביחס להשלכתן על החינוך בחירום מתמשך. לצד הסיכונים וההזדמנויות הוצגו דרכי פעולה מרכזיות (שדורגו כשימושיות ביותר בעת חירום) העשויות לתרום במיתון הסיכונים ובמיצוי ההזדמנויות (ראו פרק 3: ממצאים והמלצות).

## 2.3 כלי המחקר

### 2.3.1 שאלון

פעילות הפורום כללה ביצוע מחקר במסגרתו נבנה שאלון מקוון שהופץ בקרב הורים ומורים מאזורי העימות בדרום ובצפון (ראו מטה פירוט תחת מקום המגורים של המשיבים). מטרת השאלון הייתה לזהות ולמפות את האתגרים והצרכים עמם מתמודדים הורים ומורים אלה בעת מצב החירום בחינוך. השאלון כלל בחלק א' פרטים דמוגרפיים על מקום המגורים של המשיבים לפני ה-7.01.2023 ולאחר הפינוי; חלקיו האחרים פוצלו לשאלות להורים (בהתייחס בנפרד לילדיהם ביסודי, חט"ב, ותיכון) ושאלות למורים.

#### תיאור השאלון

ההורים התבקשו לענות על שאלות בנפרד עבור ילדיהם במערכות החינוך היסודי, חטיבת הביניים והחטיבה העליונה. השאלות עסקו במערכת הלימוד בה הילד לומד (ממלכתי, דתי וכד') לפני ואחרי, המענה שניתן לילד, התהליך למציאת המענה, שביעות הרצון של ההורה מהמענה, ומספר הימים בהם הילדים שהו במערכת החינוכית החדשה. בנוסף השאלון כלל שאלות למורים במערכת החינוך. המורים נשאלו על מערכת החינוך והכיתות בהן לימדו לפני הפינוי, המסגרת החינוכית אליה שובצו במהלך הפינוי, תהליך השיבוץ והאתגרים בהם נתקלו במהלך זה. השאלון הועלה לפלטפורמה של Google forms. הפצת השאלון בוצעה בשיטת כדור שלג על ידי חברי.ות הפורום לחינוך בחרום של מוסד נאמן וברשתות החברתית של מוסד נאמן. איסוף הנתונים נערך מה-12.12.2023 ועד ה-31.12.2023.

#### נתונים אודות המשיבים

במהלך תקופה זו השיבו על השאלון 161 משתתפים: 132 הורים ו-69 מורים (40 הם גם הורים וגם מורים). ל-81 מהעונים ילדים בגיל חינוך יסודי, 63 בחטיבת ביניים ו-49 בחטיבה העליונה. מתוך 69 המורים שהשיבו, 77% הם מורים בחינוך הממלכתי, 10% בחינוך הממלכתי דתי, 6% בחינוך המיוחד ו-7% אחר. כמו כן, כ-35% מהמורים מלמדים בחטיבה עליונה, כ-35% בחטיבת הביניים (חלק מהמורים מלמדים גם בחטיבה וגם בעליונה) וכ-25 ביסודי (ממצאים עיקריים מהשאלון להורים ולמורים מוצגים בנספח 6.4 ו-6.5 בהתאמה).

#### מקום המגורים של המשיבים

תושבי הדרום ברובם (67%) נשארו בדרום; יותר ממחצית תושבי הצפון (57%) נשארו בצפון. כ-20% נוספים מתושבי הדרום התפנו לחיפה, וכרבע מתושבי הצפון התפנו לתל-אביב (טבלה 1). 60% מאלה שהתפנו לעיר התגוררו בעיר גם לפני הפינוי. כמחצית מהמפונים לקיבוץ התגוררו גם לפני כן בקיבוץ ושליש נוסף התגוררו בעיר. כמחצית מהמפונים בים המלח התגוררו בקיבוץ לפני הפינוי וכשליש מועצה מקומית (טבלה 2).

### טבלה 1: התפלגות המשיבים לפי מחוז מגורים לפני הפינוי ואחריו

מחוז מגורים נוכחי							מחוז מגורים לפני	
סה"כ	תל-אביב	ירושלים	חיפה	הצפון	המרכז	הדרום		
100.0%	7.9%	3.2%	19.0%	1.6%	1.6%	66.7%		הדרום (כולל יו"ש)
100.0%	24.7%	1.1%	5.4%	57.0%	5.4%	6.5%		הצפון
100.0%	17.9%	1.9%	10.9%	34.6%	3.8%	30.8%	סה"כ	

### טבלה 2: התפלגות המשיבים לפי סוג המגורים לפני הפינוי ואחריו

סוג מגורים נוכחי							סוג מגורים לפני	
סה"כ	מושב	ישוב קהילתי/ מושבה	ים המלח	קיבוץ	מועצה מקומית	עיר		
3.8%	0.0%	37.5%	0.0%	4.2%	0.0%	2.1%		ישוב קהילתי/מושבה
7.6%	25.0%	25.0%	29.4%	0.0%	25.0%	2.1%		מועצה מקומית
10.2%	25.0%	12.5%	5.9%	16.7%	37.5%	6.3%	מושב	
47.8%	50.0%	12.5%	17.6%	33.3%	25.0%	61.5%	עיר	
30.6%	0.0%	12.5%	47.1%	45.8%	12.5%	28.1%	קיבוץ	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ	

ממצאי השאלון מוצגים בסעיפים 6.4 (הורים) ו-6.5 (מורים). במהלך ניתוח נתוני סקר דלפי שולבו ממצאי השאלון במסגרת המארגנת של ההמלצות הכוללת סיכונים, הזדמנויות ודרכי פעולה (סעיף 3.2).

## 2.3.2 סקר דלפי במסגרת פורום חינוך בחירום

סקר דלפי היא שיטת מחקר המבוססת על מספר סבבים של שאלות למומחים. בנוהל המקורי (Helmer, 1966) בו בוצע סקר דלפי, מכנסים מומחים שונים בתחום הנידון; מציגים בפניהם שאלות לגבי מגמה עתידית כאשר המומחים עונים על השאלות באופן חשאי ותוך הימנעות מקשר ישיר ביניהם. בסבב שני, מוצגות לכל מומחה תשובות המומחים מהסבב הראשון והוא מחווה דעה לגבי אמירות שאר המומחים. לאחר מכן, נערכים סבבים נוספים באותו אופן עד שמגיעים להסכמה. ההנחה היא, שבכל סבב תפחת אי ההסכמה ביחס לתשובות ותתאפשר גיבושה של אסטרטגיה המוסכמת על כל המומחים. השיטה מנסה למנוע חשיבה המתבצעת בקבוצה, בה מומחה אחד עשוי להשפיע בעת סיעור מוחות משותף על דעתם של מומחים אחרים (Linstone & Turoff, 1975).

השיטה מקובלת ליישום במחקרים במגוון תחומים: תהליכי עיצוב מדיניות, למשל, במדע (Butts et al., 1978) בהוראה ולמידה (Mor et al., 2022); תחזיות עתידיות, כדוגמת תחזיות טכנולוגיות (גץ, 2013); זיהוי ודירוג סיכונים, כמו למשל, מחקר המדרג סיכונים בפיתוח פרוייקטי תוכנה (Nakatsu & Iacovou, 2009) או מחקר בנושא ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל, בו בוצע ניתוח אסטרטגי של מערכת החינוך בישראל (אבן-זהב, 2016)<sup>12</sup>.

במסגרת הכנת דו"ח זה, בוצע סקר דלפי בארבעה סבבים (במהלך ינואר 2024) בקרב חברות וחברי הפורום חינוך בחירום. צוות מומחים זה בתחום חינוך בחירום התכנס מידי שבוע במהלך שלושה חודשים, ודינוי התמקדו בסיכונים ובהזדמנויות הניצבים בפני מערכת החינוך בישראל במצב החירום שנוצר בעקבות מלחמת אוקטובר 2023. מומחיות הצוות הצטברה והתבססה במהלך התקופה תוך קיום מגוון פעילויות: דיונים עם מחזיקי עניין בשדה החינוך, ביניהם,

<sup>12</sup> מחקר הדוקטורט של חברת הצוות, ד"ר ענת אבן זהב, בהנחיית ראש הפורום, פרופ' אורית חזן.



מנהלי/מנהלות בתי ספר באזורי עימות; מנהלי מחלקות חינוך בערים/ישובים בעימות; מדענית ראשית במשרד החינוך; צוותי משרד מבקר המדינה העוסקים בחינוך; ניסיון חברי הצוות, מעורבות במצב החירום הנוכחי במגוון דרכים והשתתפות בעשייה חינוכית בשדה החינוך עם תלמידי ותלמידות שפונו מאזורי עימות (למשל, כמורים או מנהלי מערך מתנדבים); קיום סדנאות לבחינת אסטרטגיות ניהול חינוך בחירום (קולקטיב אימפקט; ניהול סיכונים), ודין בממצאי סקר המורים וההורים.

החשיפה וההיכרות המעמיקה של צוות הפורום עם סוגיות המעסיקות את מערכת החינוך בעת הזו הניעה אותנו לתכנן סקר דלפי פנימי שיוביל לזיהוי, דירוג ואיתור דרכי פעולה להתמודדות עם הסיכונים<sup>13</sup> וההזדמנויות של החינוך בחירום בישראל. מהלך הסקר וקישורים לשאלונים מתואר בטבלה 3.

### טבלה 3: מהלך סקר דלפי בצוות פורום למצב חירום

מס' סב	מטרה	תוצאות הסקר	קשור לשאלון הסקר
1 זיהוי	- זיהוי סיכונים - זיהוי הזדמנויות - זיהוי דרכי פעולה להתמודדות עם הסיכונים/ההזדמנויות - שאלות פתוחות - 12 משיבים (כל הצוות)	- זיהוי 3 קטגוריות סיכונים - זיהוי 4 קטגוריות הזדמנויות	"סיכונים והזדמנויות של מערכת החינוך הישראלית במצבי חירום - צוות מוסד נאמן לחינוך בחירום - שלב 1"
2 דירוג	- דירוג הסיכונים על פי חומרת ההשלכה על מערכת החינוך - דירוג ההזדמנויות על פי חשיבות מיצוי עבור מערכת החינוך - דירוג דרכי הפעולה שהוצעו להתמודדות עם הסיכונים ולמיצוי ההזדמנויות (לפי מידת ההתאמה ולפי הסיכוי למימוש הסיכון/ההזדמנות) - אפיון מיצוי ההזדמנויות כמסייעות להתמודדות עם הסיכונים - שאלות פתוחות וסגורות - 12 משיבים (כל הצוות)	- דירוג 3 קטגוריות אתגרים (לפי חומרה) - דירוג 4 קטגוריות הזדמנויות (לפי חשיבות) - דירוג דרכי הפעולה להתמודדות עם הסיכונים ולמיצוי ההזדמנויות לפי עוצמת דרך הפעולה (כמכפלה של מידת התאמתה והסיכוי ליישומה) - צמצום דרכי הפעולה המשמעותיות עבור כל סיכון והזדמנות	"סיכונים והזדמנויות של מערכת החינוך הישראלית במצבי חירום - צוות מוסד נאמן לחינוך בחירום - שלב 2"
3 הסכמה	- הגעה להסכמה על הסיכונים וההזדמנויות המשמעותיים - הגעה להסכמה על דרכי הפעולה עבור כל סיכון וכל הזדמנות - שאלות פתוחות וסגורות - 11 משיבים (כל הצוות למעט 1)	- דירוג מחדש של 3 קטגוריות הסיכונים 4 קטגוריות ההזדמנויות - דירוג מחדש של דרכי הפעולה (עבור כל קטגוריית הזדמנות וכל קטגוריית סיכון)	"סיכונים והזדמנויות של מערכת החינוך הישראלית במצבי חירום - צוות מוסד נאמן לחינוך בחירום - שלב 3"
4 תיקוף	- הצגת תרחיש עם פינוי המוני במקרה של רעידת אדמה. - תיקוף רלוונטיות הסיכונים וההזדמנויות ודרכי הפעולה שזוהו בסבבים הקודמים - 12 משיבים (כל הצוות)	- דירוג הרלוונטיות של הסיכונים, ההזדמנויות ודרכי הפעולה שזוהו והוערכו בסבבים הקודמים עבור תרחיש רעידת אדמה	"סיכונים והזדמנויות של מערכת החינוך הישראלית במצבי חירום - צוות מוסד נאמן לחינוך בחירום - שלב 4"

<sup>13</sup> אף כי המונח "סיכונים" משמש לציון השפעה של אי ודאות על היכולת לעמוד ביעדים, החלטנו במודע להשתמש בו גם בהתייחסות לסיכונים שהתממשו והפכו לבעיות/אתגרים. כפי שצוין לעיל, הדוח הוכן במהלך 3 חודשים לאחר תחילת מצב החירום המתמשך, לאחר התממשות חלק ניכר מהסיכונים.

### 2.3.3 מפגשים שבועיים של הצוות

צוות מוסד נאמן שהוקם לגיבוש קווים מנחים לחינוך בחירום בישראל נפגש מאמצע נובמבר 2023 ועד סוף ינואר 2024 ב-13 פגישות שהתקיימו לרב אחת לשבוע במשך שעתיים.

ניתן לחלק את פעילות הצוות ל-3 תקופות:

- **תקופה ראשונה: הגדרת שדה הפעילות של הפורום**
    - הכרות עם פעילות מערכת החינוך בחירום עם פינוי מתמשך על סמך ניסיון חברי.ות הצוות;
    - קריאת דוחות מהעולם על מערכות חינוך בחירום.
  - **תקופה שניה: עדויות מהשדה – בעלי ובעלות תפקידים, מורים והורים**
    - פגישות עם בעלי.ות תפקידים במערכת החינוך עם מעורבות עמוקה במצב החירום שהתרחש בעקבות אירועי השבעה באוקטובר 2023;
    - הפצת סקר להורים לתלמידים מפונים ולמורים מפונים.
  - **תקופה שלישית:**
    - גיבוש מסקנות באמצעות סקר דלפי (ראו סעיף 2.3.2);
    - כתיבת הדו"ח ע"י כל חברי.ות הצוות.
- טבלה 4 מתארת את מפגשי הצוות.

#### טבלה 4: תיאור מפגשי צוות "חינוך בחירום"

מפגש מספר	תאריך	נושא
1.	12.11.2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>● פגישת התנעה וגיבוש צוות</li> <li>● הגדרה ראשונית של משימת הצוות</li> </ul>
2.	02.03.2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>● שיתוף חברי.ות הצוות בניסיונם במגוון פעילויות הקשורות לחינוך בחירום שנוצר בעקבות מלחמת אוקטובר 2023: הקמת בתי ספר, שיבוץ מורים ותלמידים, ועוד.</li> <li>● דיון בנתונים הדרושים</li> </ul>
3.	21.11.2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>● קולקטיב אימפקט - מבוא</li> <li>● מיפוי אוכלוסיות להתייחסות בדו"ח               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ מורים, מחנכים</li> <li>○ תלמידים בכלל ונהלי שיבוץ של תלמידים מפונים בערים</li> <li>○ הורים</li> <li>○ מתנדבים</li> </ul> </li> </ul>
4.	28.11.2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>● דיון באוכלוסיות               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ תלמידים</li> <li>○ מורים</li> <li>○ הורים</li> </ul> </li> <li>● תכנון סקר להורים ומורים מאזורי עימות</li> </ul>
5.	5.12.2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>● סדנת שותפויות רב מגזריות עם שיתופים</li> </ul>
6.	12.12.2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>● דיון בהתאמת מודל שותפויות רב מגזריות למקרה של חינוך בחירום (ראו נספח 6.3.1)</li> <li>● מבנה הדוח</li> </ul>
7.	17.12.23	<ul style="list-style-type: none"> <li>● המשך דיון אוכלוסיות:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ מתנדבים</li> </ul> </li> <li>● ניהול סיכונים (ראו נספח 6.3.2)</li> </ul>
8.	24.12.23	<ul style="list-style-type: none"> <li>● פגישה עם צוות מבקר המדינה</li> </ul>
9.	24.12.23	<ul style="list-style-type: none"> <li>● נקודת המבט של המגזר העסקי - נציגת חברת אינטל</li> <li>● ניתוח POS (Project Overview Statement) של משימת הצוות (ראו נספח 6.3.3)</li> </ul>
10.	26.12.23	<ul style="list-style-type: none"> <li>● פגישה עם המדענית הראשית של משרד החינוך</li> </ul>

נושא	תאריך	מפגש מספר
<ul style="list-style-type: none"> <li>• נקודת המבט של רשויות מקומיות קולטות - ראשי מחלקות/אגפי חינוך: עיריית חיפה - אילנה טרוק; עיריית חדרה - שלומי דהן</li> <li>• מנהלי בתי ספר:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ קולטים: היראלי - ד"ר יוסי בן דב</li> <li>○ מפונים:</li> <li>▪ תיכון שלומי - אופיר גליק</li> <li>▪ נופי הבשור (עוטף עזה) - אייל דבורי</li> </ul> </li> <li>• אזור עימות: שחקים - ביה"ס הרב תחומי למצוינות ולמנהיגות חברתית, נהריה - אבי מנשס</li> </ul>	31.12.23	<b>.11</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• פרופ' ערן פייטלסון 'מרכז הידע והמחקר הלאומי בתחום ההיערכות למצבי חירום, ראש קבוצת סביבה וראש קבוצת מדיניות ציבורית במרכז. מגזר שלישי:</li> <li>• אורן מודעי, מקים ומנכ"ל מרכז איינשטיין: <a href="https://www.merkazeinstein.org/">https://www.merkazeinstein.org/</a> יוזמה חדשה הפועלת לסיוע למוסדות חינוך ברחבי הארץ בזמן המלחמה.</li> <li>• קלרה יונה: עמותת קדמה: <a href="https://kedma-edu.org.il/">https://kedma-edu.org.il/</a> עמותה חינוכית-חברתית הפועלת למען השוויון והצדק החברתי בישראל בדרך של חינוך. כתבה על פעילות העמותה בים המלח: <a href="#">האחיות התאומות והמיניבוס הלבן</a></li> <li>• מערכת החינוך: אסנת רון-רסקי, מנהלת אגף החינוך, קריית שמונה</li> </ul>	7.1.24	<b>.12</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• כתיבת הדוח: בקבוצות - לכל סיכון / הזדמנות חצי עמוד</li> <li>• חלק א: הסיכונים (3 קבוצות)</li> <li>• חלק ב: ההזדמנויות (4 קבוצות)</li> </ul>	14.1.24	<b>.13</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• תיקוף תוכנית הפעולה שנבנתה באמצעות מקרה רעידת אדמה (ראו סעיף 3.2.2)</li> </ul>	21.01.24	<b>.14</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• דיון סופי בדו"ח</li> <li>• סיכום פעילות הפורום</li> </ul>	28.01.24	<b>.15</b>

## 2.3.4 כלים נוספים

בנוסף לאיסוף הנתונים באופן שתואר לעיל, נתונים נאספו באמצעות הכלים הבאים:

**שיחות עם מומחים:** צוות "חינוך בחירום נפגש עם מדענית ראשית של משרד החינוך, צוות מבקר המדינה, מומחים נוספים – ראשי מחלקות חינוך ברשויות מפותות וקולטות, מנהלי בתי ספר מרשויות מפותות ורשויות קולטות, נציגי.ות המגזר השני והשלישי.

**עדויות מהשטח של חברי וחברות צוות "חינוך וחירום":** חלק מחבר.ות הצוות פעילים.ות בעשייה במערכת החינוך במצב החירום שנוצר בעת מלחמת אוקטובר 2023. הם.ן תיארו את ניסיונםן ושיתפו בתובנותיהםן מעשיה זו. ראו נספח 6.6.

**סדנאות:** צוות "חינוך בחירום" השתתף בשתי סדנאות: ניהול סיכונים בהנחייתה של ד"ר ענת אבן זהב (חברת הצוות) וקולקטיב אימפקט בהנחיית צוות "[שיתופים – בית לקולקטיב אימפקט](#)".

## 3 ממצאים והמלצות

### 3.1 זיהוי והערכה של סיכונים, הזדמנויות ודרכי פעולה

ממצאי סקר דלפי שבוצע בארבעה סבבים מציגים שלושה סיכונים וארבע הזדמנויות שזוהו, הוערכו ודורגו ע"י צוות המומחים שהוקם במוסד נאמן לכתיבת דו"ח זה. להלן, יתוארו הסיכונים וההזדמנויות: ביחס לכל סיכון והזדמנות יוצג תיאור, ואחריו דרכי הפעולה המוצעות למיתון/מיצוי הסיכון/ההזדמנות. אף כי המונח "סיכונים" משמש לציון השפעה של אי ודאות על היכולת לעמוד ביעדים, החלטנו במודע להשתמש בו גם בהתייחסות לסיכונים שהתממשו והפכו לבעיות/אתגרים. כפי שצוין לעיל, הדוח הוכן במהלך 3 חודשים לאחר תחילת מצב החירום המתמשך, לאחר התממשות חלק ניכר מהסיכונים.

הסיכונים וההזדמנויות מוצגים על פי סדר הטיפול בהן שדורג בסבב השלישי. דרכי הפעולה מוצגות באופן הבא: תחילה מוצגות דרכי הפעולה שממוצע היישומיות<sup>14</sup> שלהן גבוה מהיישומיות הממוצעת של הסיכון/ההזדמנות על פי סדר הטיפול בהן שדורג בסבב השלישי; לאחר מכן מוצגות דרכי הפעולה שממוצע היישומיות שלהם נמוך יותר (על-פי מספרן היות וסדר הטיפול בהן לא דורג בסבב השלישי).<sup>15</sup>

#### 3.1.1 סיכונים

##### סיכון 1: חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל באפקטיביות את אירוע החירום

מערכת החינוך נבנתה במשך שנים רבות כמערכת ארגונית המתקשה לתת מענה אופטימלי להתמודדות עם מצב חירום מתמשך.

בשגרה, מערכת החינוך הינה מערכת ריכוזית מאוד, שבה סמכויות קריטיות רבות, שעשויות לסייע לטפל במצבי חירום, אינן מועברות לדרגי השטח. יתרה מכך, כיוון שהמערכת הפוליטית בישראל כופה על מערכת החינוך שינויים תכופים בהנהגת המשרד, המערכת מתקשה לייצר תפיסה מגובשת ארוכת טווח וחזון, שעשויים להשרות מסגרת מארגנת לתפעול השוטף. השינויים התכופים הנגזרים מההחלטות המתקבלות במשרד פוגעים באמון הציבור במערכת.

מיעוט הסמכויות שניתנו לדרגי השטח (רשויות<sup>16</sup>, בתי ספר, מנהלים ומורים) מחד והריכוזיות הרבה של משרד החינוך מאידך הביאו לכך שנפגעו הגמישות והזריזות החיוניים להתמודדות אפקטיבית עם מצב החירום המתמשך. כתוצאה מכך, הפתרונות בשטח לאחר פרוץ המשבר היו איטיים יותר ולא בהכרח מיטביים.

העדר חזון, המאפשר לתקף את איכות ההחלטות בתנאים של אי ודאות, פוגע באפקטיביות הניהול של דרגי השטח. חשוב לצייין כי בעלי/ות תפקידים המנהלים/ות את מערכת החינוך בשגרה אמורים לנהל גם בחירום. היות ואין ממונה

<sup>14</sup> נגדיר יישומיות = התאמה\*הסתברות למימוש; לכל דרך פעולה, חושב ממוצע היישומיות שהוערך עבורה (ע"י 12 חברי.ות הצוות בפורום חינוך בחרום); לכל סיכון/הזדמנות חושבה היישומיות הממוצעת (כממוצע ממוצעי היישומיות של כל דרכי הפעולה המיוחסות לו/לה); נכנה מספר זה "היישומיות הממוצעת" של הסיכון/הזדמנות.

<sup>15</sup> הסיכונים, ההזדמנויות ודרכי הפעולה מוצגים לפי סדר הדרוג (חומרה / חשיבות / יישומיות). עם זאת, מספורם אינם עוקב: המספר המופיע לצד כל סיכון, הזדמנויות ודרך פעולה שימש כמזהה בדיוני הפורום ובתהליך ניתוח הנתונים.

<sup>16</sup> תפקיד הרשויות המקומיות קריטי, הן המפונות (להתארגנות במקומות החדשים) והן הקולטות.

על מערכת החינוך בחירום, בעלי/ות התפקידים, שגם אם בשגרה מבצעים/ית את עבודתם/ן למופת, נותרו ללא יכולת לתת מענה לאתגרים החדשים עימם היה עליהם/ן להתמודד.

אתגר נוסף של מערכת החינוך במשבר הנוכחי קשור לשימוש אפקטיבי בנתונים המאפשרים קבלת החלטות מיטבית. על מנת להשתמש באופן איכותי בנתונים יש צורך בשקיפות, זמינות, בהירות, מהימנות ועדכניות של הנתונים. באירוע הנוכחי, מרבית מאפייני הנתונים המוזכרים לא היו קיימים. בלטה בחסרונה מערכת ניהול ידע ונתונים אודות תלמידים ומורים במערכת החינוך.

לבסוף, באירוע החירום הנוכחי נראה שמערכת החינוך בישראל למרות שקימות תוכניות חירום והתקיימו תרגולים ליישומה, בפועל, התוכניות לא מומשו וסביר להניח שהן אינן רלוונטיות למציאות. בניית תוכנית לשעת חירום הניתנת ליישום, והכנת תשתית אנושית לפעולה בחירום, שבה נוצרים קשרים ומערכות יחסים בין בעלי תפקידים במשרד החינוך לבין רשויות ובתי הספר, יאפשרו קבלת החלטות מהירה, מבוססת תכנון ותרגול מוקדמים.

### דרכי הפעולה שהוצעו לסיכון 1

<p><b>דרכי הפעולה שנבחרו על פי סבב 2 של דלפי בסדר היישום שדורג בסבב 3:</b></p> <p>דרך פעולה 2: האצלת סמכויות והקצאת תקציבים מראש המיועדים למצב חירום לדרגי השטח, למשל, למנהלי.ות אגפי החינוך או מנהלי.ות בית ספר</p> <p>דרך פעולה 1: מינוי גורמים/פרוייקטורים/מנהלת חינוך לניהול מערכת החינוך במצבי חירום תוך שמירה על קשר ישיר עם השטח.</p> <p>דרך פעולה 5: בניית תוכנית למצבי חירום שונים ותרגולה בשגרה</p>
<p><b>דרכי הפעולה הנוספות:</b></p> <p>דרך פעולה 3: הקמת קולקטיב אימפקט בחירום</p> <p>דרך פעולה 4: הקמת מערכת מיחשוב מסונכרנת בין רשויות שונות ומשרדי ממשלה ביחס למורים, תלמידים, מנהלי בתי ספר וכו'. ניתן להשתמש בתשתיות פורטל משרד החינוך.</p> <p>דרך פעולה 6: הקמת מוקדים לפניית המשפחות והתלמידים, שיספקו מידע ותמיכה במציאת מסגרת חינוכית וטיפול בנושאים בירוקרטיים ולוגיסטיים</p> <p>דרך פעולה 7: פרסום עדכונים שוטפים בתקשורת על ההחלטות המתקבלות והפעולות הננקטות</p>

### סיכון 2: סיכונים הקשורים בתלמידים

סעיף זה עוסק באתגרים במצבי חירום הנוגעים לתלמידי בתי הספר. מרבית האתגרים שנפרט נוצרו במצב החירום הנוכחי כתוצאה מהזמן שלקח למערכת להגיב למצב החירום המתמשך והרב זירתי ומהעדר הערכות מקדימה. האתגרים והסיכונים במצב חירום מושפעים מהפיזור הגיאוגרפי של התלמידים, שעלול להתרחש באופן לא מתוכנן. במצב חירום מתמשך גורם חוסן עיקרי של התלמידים הוא הקהילה ושמירה על שיגרה וקשר עם המסגרות החינוכיות המקוריות. פיזור מסגרות אלה עלול לגרום לאובדן קשר עם התלמידים ובעקבותיו לתופעות של נשירת תלמידים. הסיכון לכך גבוה יותר בקרב אוכלוסיות מוחלשות ובקרב קבוצות תלמידים עם צרכים מיוחדים.

הריחוק מהבית ומהקהילה, חוסר הוודאות, שהוא חלק ממצב חירום, ותנאי המחיה החדשים עלולים ליצור מצוקות רגשיות במישור החברתי והמשפחתי, בפרט בגיל ההתבגרות ובקרב אוכלוסיות חלשות. המסגרות החינוכיות החדשות שקמו במצב חירום עלולות להתקשות לזהות תלמידים שנמצאים בסיכון. בנוסף, נוצר צורך מיידי במתן מענה רגשי לאוכלוסיות גדולות, והמערכת הציבורית איננה ערוכה למתן מענה כזה גם בשגרה, על אחת כמה וכמה בהיקפים

שייווצרו במצבי חירום. חוסר מענה עלול להחמיר את מצבם של בנות ובני הנוער ולגרום לתופעות של נוער מנותק, התמכרויות ועבריינות.

מבחינת הלמידה עצמה, באזורים שנפגעו נקטע הרצף הלימודי, השגרות הלימודיות מופסקות, ובמצב חירום מתמשך לוקח זמן עד שהלמידה במסגרות הזמניות הופכת לאפקטיבית. בנוסף, עלול להיות קושי במציאת מענים גם בתחום הלימודי כתוצאה מהפיזור הגיאוגרפי, למשל לתלמידים עם צרכים מיוחדים או למגמות לימוד שונות. וכך, התלמידים מאזורים שנפגעו צוברים פערים לימודיים בהשוואה לבני גילם באזורים אחרים.

יש לזכור כי בסופו של דבר בריאותם הפיזית והנפשית של התלמידים, רווחתם, חינוכם והשכלתם הם המטרה של מערכת החינוך. תפקיד המורים והמערכת הוא לשרת מטרה זו. הסיכונים וההזדמנויות הקשורים לתלמידים הם החשובים ביותר כאשר באים לבחון דרכי פעולה בשגרה, ועל אחת כמה וכמה בחירום. תימוכין לכל הסיכונים הנ"ל ניתן למצוא בנספח 6.4 המציג תובנות מהשאלון שהופץ להורים מאזורי העימות שפנו.

## דרכי הפעולה שהוצעו לסיכון 2

<p><b>דרכי הפעולה שנבחרו על פי סבב 2 של דלפי בסדר היישום שדורג בסבב 3:</b></p> <p>דרך פעולה 1: שמירה על מסגרת לימודים המאפשרת ככל הניתן את אותן קב' לימוד ואותם מורים (בבית ספר קיים או חדש)</p> <p>דרך פעולה 2: תכנון מענים מערכתיים ללמידה אלטרנטיבית (מקוונת, חינוך בלתי פורמלי בפורמלי, מעורבות מגזרים נוספים, תוספת שעות פרטניות, זום ועוד)</p> <p>דרך פעולה 3: בניית מנגנון פשוט למעבר וקליטת תלמידים מפונים ברשויות מקומיות קולטות</p> <p>דרך פעולה 4: הנגשה של שירותים פסיכולוגיים וטיפוליים לתלמידים ע"י הדרכת המורים וההורים</p> <p>דרך פעולה 9: הקמת מרכזים זמניים להוראה שיכולים לשמש כמסגרות חינוכיות זמניות עד שהתלמידים יוכלו לחזור לבתי הספר שלהם או עד שימצא פתרון אחר</p> <p>דרך פעולה 6: יצירת מערכת לאיתור תלמידים שאינם משתתפים במערכת החינוך. פורטל משרד החינוך, שלכל תלמיד יש גישה אליו, יכול לשמש תשתית למערכת זו.</p>
<p><b>דרכי הפעולה הנוספות:</b></p> <p>דרך פעולה 5: הסברה להורים ולתלמידים לגבי חשיבות הרצף הלימודי</p> <p>דרך פעולה 7: פנימיות לתלמידי התיכון לסיום לימודים</p> <p>דרך פעולה 8: איתור מרחבי למידה עירוניים שבהם מקלט והצמדה של מרחב לכל מסגרת חינוכית במצב חירום מתמשך</p> <p>דרך פעולה 10: קיום פעילות שבועית משותפת של תלמידים והורים ממקומות שחוו אירוע חירום עם תלמידים והורים ממקומות שלא חוו אירוע חירום</p>

## סיכון 3: סיכונים הקשורים במורים

ממצאי סקר דלפי הצביעו על שתי נקודות עיקריות בנושא המורים: האחת, המחסור במורים, שכבר היה קיים לפני משבר החירום והחמיר בעקבותיו. השנייה, השפעת מצב החירום על רווחתם האישית-מקצועית של מורים.

א. **מחסור מורים:** עת מצב חירום שנכפה ב7 באוקטובר נוצר קושי בגיוס כוח אדם חינוכי שנבע ממספר סיבות:

- **פיזור התלמידים:** תלמידי ותלמידות מערכת החינוך פונו מיישובי עימות באופן אקראי, במקרים רבים – פיזור תלמידים ברחבי הארץ שלא על פי יישובי א. הפיזור האקראי של תלמידים ותלמידות מיישובי עימות

מהווה אתגר משמעותי למערכת החינוך ודורש תכנון מחודש ומורכב של משאבים, כוח אדם בהוראה וציוד ומתוך כך מגביר את המחסור בצוותי הוראה.

- **גיוס מורים לשירות מילואים:** מורים ומורות נדרשו לשירות מילואים, ונפגעה זמינות ההוראה שלהם/ן. בעקבות גיוסם/ן, נוצר מחסור בכוח אדם החינוכי.

- **מצבים משפחתיים מורכבים:**

- מורים שנמצאים במעגלי פגיעה, כגון קשר משפחתי לחטיפה, משפחה שכולה וכיוצ"ב זמינים או יעילים פחות בעבודתם. כמו כן, היעדר מסגרות חינוכיות לילדי מורים עלול להשפיע על יכולת המורים להתמקד בעבודתם.

- מורות ומורים שבן/בת הזוג בצבא קבע / מילואים / הוגדרו כעובדים חיוניים / חברי כיתות כוננות נאלצים לטפל לבד בילדיהם על כל המשתמע מכך.

- **הגדלת הפערים בקרב תלמידים:** הפערים הלימודיים שעשויים להיווצר כתוצאה מפגיעה ברצף הלימודי של תלמידים מיישבי עימות (ראו לעיל) דורשים ממערכת החינוך לדאוג לתוספת בכוח אדם חינוכי. ככל שהפערים גדלים יש להשקיע משאבים רבים יותר כדי להבטיח שכל תלמיד/ה מקבל את המענה החינוכי הנדרש לו/ה.

ב. **פגיעה ברווחה אישית-מקצועית:** הפגיעה ברווחת מורים באירועי חירום היא סוגיה מורכבת. בפרט, אירועי מלחמת 7 באוקטובר עימתו את המורים עם בעיות מורכבות שהעצימו את הפגיעה ברווחתם האישית. האתגרים שזוהו כוללים:

- **פגיעה ברווחה כלכלית:** שכר המורים ותנאים כלכליים אחרים יכולים להיות מושפעים בעת חירום. הוצאות נוספות שעומים מתמודדים מורים בעת חירום מקשים על רמת הכלכלה האישית שלהם/ן. מורים נדרשו לכיסוי הוצאות נוספות, כמו שכירות גבוהה או עלויות נסיעה. למשל, מורים נדרשו לשכור דירות בישובים אליהם פונו (שכירות גבוהה באזור מרכז הארץ, נסיעות ארוכות למקום העבודה עקב פינוי בית הספר לישוב אחר).

- **היעדר הערכה והכרה מהציבור וממערכת החינוך:** נדרש מאמץ נוסף ממורים על מנת לשמור על הרצף הלימודי של תלמידיהם, כמו למשל, אחריות מורים המגישים תלמידים לבחינות בגרות; מורים נדרשים ללמד תלמידים שאינם תלמידיהם 'מקוריים' שלהם. מורים מתארים מצב בו הם חווים חוסר הערכה מספקת עבור עבודתם מבעלי תפקידים שונים: הנהגת הורים, מנהל בית ספר. העבודה התוספתית אינה מקבלת הכרה.

- **תנאי עבודה שהורעו:** עבודה חינוכית במצבי חירום משנה הן את התנאים הפיזיים של הסביבה הלימודית והן את אוירת הלימודים. השינוי שנכפה עקב מצב החירום פוגע בתנאי עבודת המורה: מורים נדרשים ללמד במקומות שונים (המצריכים לעיתים נסיעה מהבית) בכיתות לימוד אחרות, ומתמודדים עם חוסרים בציד בכיתות ובמעבדות מדעיות. בנוסף, מצבם הרגשי והחברתי של התלמידים שחוו טראומה, ומתמודדים עם קשיים ואתגרים שתוארו בסעיף שעסק בתלמידים, מקשה על ההתנהלות בכיתות ודורש מהמורים משאבים נוספים והתמודדויות עם אתגרים שהם לא הוסמכו לטפל בהם, השונים מאלו הקיימים בהוראה בשגרה.

- **פגיעה בשגרת אורח החיים:** מורים נאלצים לעזוב את בתיהם לתקופות ארוכות ולהתגרור בבית אחר ובישוב אחר. השינוי בשגרת חייהם האישיים ולחצים במישור האישי משליכים גם על המישור המקצועי.

תימוכין לכל הסיכונים הנ"ל ניתן למצוא בנספח 6.5 המציג תובנות מהשאלון שהופץ למורים מאזורי העימות שפנו.



### דרכי הפעולה שהוצעו לסיכון 3

<p><b>דרכי הפעולה שנבחרו על פי סבב 2 של דלפי בסדר היישום שדורג בסבב 3:</b></p> <p>דרך פעולה 3: היערכות מראש לגיוס כ"א תוספתי להוראה בעת הצורך (מורות חיילות; סטודנטים להוראה; גמלאים)</p> <p>דרך פעולה 1: מינוי גורם מיוחד למתן תמיכה נפשית וכלכלית למורים</p> <p>דרך פעולה 6: הסתייעות בגורמים אזרחיים שסייעו בהשלמת ציוד נדרש להוראה (מחשבים, מעבדות מדעיות וכו')</p>
<p><b>דרכי הפעולה הנוספות:</b></p> <p>דרך פעולה 2: הכנת והכשרת מערך "מילואים" של מורים ואנשי צוות חינוכי שיקראו על פי הצורך (כולל תשלום שכר כמו במילואים)</p> <p>דרך פעולה 4: חלוקת כוח ההוראה הקיים בין אזורים שנפגעו לכאלו שלא</p> <p>דרך פעולה 5: הכנת תכנית מגירה לזמן חירום המאפשרת חזרה להוראה עם תמיכות מתאימות</p>

### 3.1.2 הזדמנויות

#### הזדמנות 3: שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך

מצב החירום מייצר הזדמנות לשינוי ארגוני מערכתי, כיוון שהוא מחייב את המערכת להגיב בצורה גמישה וזריזה לצרכי החירום. כך נוצר פתח לשינוי המערכת המאפשר תפעול דיפרנציאלי ומותאם מקומית תוך האצלת סמכויות ותקציבים לדרגי השטח. לצורך כך נדרשים גמישות וצמצום הליכים בירוקרטיים על ידי משרד החינוך בתהליכי קבלת ההחלטות, ביזור ניהולי ומתן סמכות ואחריות לדרגי הרשויות ובתי הספר. מהלך כזה מגדיל את האוטונומיה המקומית של מערכת החינוך. בנוסף, ניתן לפתח מודלים ותוכניות כך שמערכת החינוך תהיה "אג'ילית", בנויה לתת מענה מהיר וטוב יותר למצבי חירום.

חוסר היציבות הנובע ממצב החירום מאפשר יצירת הזדמנויות, שחלקן עשויות להפוך לפריצות דרך חינוכיות גם כשמסתיים מצב החירום המתמשך. במצב חירום מתגייסים גורמים רבים וקמות יוזמות לסיוע - חלקן בהיקפים ארציים, אך גם רבות שהן מקומיות, קטנות, הנענות במהירות לצרכים בשטח ומנצלות את הכוחות והמשאבים המקומיים הקיימים. אם משרד החינוך יפעל בדרך של אימוץ יוזמות פדגוגיות העולות מהשטח ומינוף שלהן, עשוי מצב החירום לתרום לחדשנות והתחדשות מערכת החינוך כולה.

כדי לנצל במלואן את ההזדמנויות, על משרד החינוך לאמץ מספר עקרונות בחירום ואף בשגרה:

- מתן אפשרות לתפעול דיפרנציאלי ומותאם מקומית של מערכת החינוך, תוך שיתוף אנשי החינוך בכל אזור בקבלת ההחלטות.
- האצלת סמכויות ותקציבים לדרגי השטח (הרשויות ובתי הספר) וכך להגדיל את האוטונומיה המקומית.
- הגמשת הליכים בירוקרטיים, וויתור על שליטה וקביעת דרכי פעולה בהנחיה מלמעלה, והגבה במהירות ליוזמות העולות מהשטח; על עובדי ועובדות משרד החינוך עצמם לאמץ אותן, לשתף עימן פעולה, לתקצב אותן ולתמוך בהן ע"י הקצאת משאבים והפניית מורים, מנהלים ותלמידים.

שינוי המבנה הארגוני ותפיסת הניהול במערכת החינוך יוכלו לאפשר מתן מענה מיטבי בשטח, המבוסס על כוחות מקומיים ושיתופי פעולה רב מגזריים, ומותאם לצרכי האוכלוסייה. יוזמות מקומיות המתפתחות במצב חירום - אם יאומצו ויוסדרו - יוכלו לתמוך במצב חירום מתמשך, ולהוות בסיס לפריצות דרך חינוכיות בשגרה. בנוסף, שינויים אלה

יסייעו לפיתוח גישה המעודדת הצמחת חדשנות ותמיכה ביוזמות פדגוגיות העולות מן השטח גם בשגרה לתרום לשינוי משמעותי במערכת החינוך.

### דרכי הפעולה שהוצעו להזדמנות 3

<p><b>דרכי הפעולה שנבחרו על פי סבב 2 של דלפי בסדר היישום שדורג בסבב 3:</b></p> <p>דרך פעולה 1: מיפוי best practices שהיו מוצלחים ב-3 החודשים האחרונים והטמעתם ברמה הארצית</p> <p>דרך פעולה 4: הגדרת תחומי פעולה ותקצוב לרשויות ולמנהלי.ות בתי ספר</p> <p>דרך פעולה 5: מתן אוטונומיה למורים בסוגיות מקצועיות</p> <p>דרך פעולה 7: הטמעת טכנולוגיות חדשות וחינוך דיגיטלי</p>
<p><b>דרכי הפעולה הנוספות:</b></p> <p>דרך פעולה 2: הסרת מגבלות בירוקרטיות קיימות</p> <p>דרך פעולה 3: שיתוף פעולה עם גורמים שונים (אקדמיה, מועצות מקומיות, החברה למתנסים, עמותות לנוער במצוקה וכו)</p> <p>דרך פעולה 6: שיתופי פעולה בין משרדים וגופים שונים בחינוך בזמני שגרה יכולים להוות בסיס חזק ומוצק לתגובה יעילה ומהירה במצבי חירום.</p>

### הזדמנות 1: מעורבות החברה במערכת החינוך

מצב החירום הביא לחיזוק רצון העם להשתתף במאמץ הלאומי במגוון דרכים אפשריות של תרומה, מעורבות והשפעה, בין השאר גם עבור מערכת החינוך.

פלחי האוכלוסייה הרלוונטיים וסוגי המעורבות הינם:

- 1. התנדבות והצטרפות לצוותי ההוראה:** סטודנטים בהכשרה להוראה, מורות-חיילות, גמלאים ואזרחים הפנויים להתנדבות לימדו תלמידים שפוננו מאזור מגוריהם ונאלצו ללמוד בבתי ספר זמניים וכן ניתנו שיעורי תגבור לתלמידים שקיים פער לימודי שצברו בעקבות אירוע החירום ואי למידה ממושכת.
- 2. בעלי נכסי נדל"ן:** בעלי נכסי נדל"ן היו קשובים לשטח ולמצוקות בחוסר מבנים מתאימים עבור הוראה לתלמידים המפונים והציעו חלופות אפשריות (למשל, בית ספר במרכז לתלמידי קריית שמונה).
- 3. עמותות בתחומי חינוך:** עמותות כגון שיתופים, ניצוצות וקדמה הקימו מרכזי חינוך והציעו שירותי חינוך וסיוע לתלמידים מפונים.
- 4. חברות מסחריות:** חברות מסחריות עודדו עובדים/עובדות לסיוע בחינוך בזמנם החופשי או על חשבון שעות עבודה. בנוסף, היות וברור היה כי לתלמידים מאזורי העימות חסרים מחשבים ניידים ללמידה מרחוק והם נתקלים בקשים לרכוש ספרי לימוד לבתי הספר החדשים, חברות תרמו ציוד לתלמידים המפונים כגון: ספרי לימוד, חולצות תלבושת, מחשבים ניידים.

## דרכי הפעולה שהוצעו להזדמנות 1

<p><b>דרכי הפעולה שנבחרו על פי סבב 2 של דלפי בסדר היישום שדורג בסבב 3:</b></p> <p>דרך פעולה 2: יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים אזרחיים שיכולים לסייע למערכת החינוך</p> <p>דרך פעולה 3: הקמת מערך התנדבות של מורים, גמלאים, מורות-חיילות, סטודנטים בהכשרה להוראה וכיוצ"ב</p>
<p><b>דרכי הפעולה הנוספות:</b></p> <p>דרך פעולה 1: הקמת מערך מתנדבים / מילואים / מומחים<sup>17</sup></p> <p>דרך פעולה 4: יצירת מגנטונים למיסוד וניהול מערכי ההתנדבות ושיתופי הפעולה<sup>18</sup></p>

## הזדמנות 2: קידום חינוך ערכי-חברתי

הזדמנות זו דנה בקידום חינוך ערכי חברתי שנוצר בעקבות משבר חירום שאילץ מורים, מנהלים ורשויות לפתח פתרונות אד-הוק. מצב החירום המתמשך שהתרחש בישראל יצר הזדמנויות לפיתוח מודלים חינוכיים חדשניים, בהתבסס על למידה ממדינות אחרות ומהפתרונות שנוצרו בשטח. מודלים אלה יכולים לקדם שיטות הוראה חדשות, מתקדמות ומותאמות יותר כגון למידה מותאמת אישית, למידה בקבוצות, למידה מבוססת פרויקטים ועוד. ניתן לרתום את ההזדמנות לחיזוק כישורי הסתגלות וחוסן אצל התלמידים, על ידי יצירת אתגרים חינוכיים מעניינים כגון למידה בלתי פורמלית, פעילות התנדבותית, חשיפה לתחומים רלוונטיים כמו מדעים וטכנולוגיה. לדוגמא:

**קידום ערכים חינוכיים - קידום ערכים חינוכיים** יכול להתבטא בפיתוח תכנים וחומרי לימוד הקשורים לאתגרי המציאות בהם אנו חיים. לדוגמה, במקצוע האזרחות ניתן לפתח יחידות לימוד העוסקות בהתמודדות עם משברים לאומיים, כמו מגפות, מלחמות או אסונות טבע. יחידות אלה יכללו דיונים בדילמות ערכיות ומוסריות המתעוררות במצבי חירום, תוך טיפוח עמדות של אחריות חברתית, ערבות הדדית ועזרה לזולת. גם במקצועות כמו מדעים וטכנולוגיה ניתן לשלב תכנים הקשורים למציאות המשתנה והתמודדות עם משברים. למשל, לימוד על השפעות משבר האקלים על הסביבה ודרכי ההתמודדות עימו מנקודת מבט מדעית-טכנולוגית. זאת תוך טיפוח ערכים סביבתיים ואחריות כלפי הדורות הבאים. קידום ערכים אלה הוא כלי טוב לבניית חוסן אצל התלמידים.

**פיתוח יכולת הסתגלות התלמידים לשינויים** - ליצור לתלמידים אפשרויות ואתגרים שיעודדו מוטיבציה ללמידה באמצעים חדשניים, מעניינים - מחוץ לקופסא - סדנאות, חשיפה לנושאים באקדמיה (רובופיזיקה), לחנך את התלמידים להתנדבות בקהילה, לימוד מקצועות כמו במוסיקה, אומנות ועוד.

**פיתוח שיטות ודרכי הוראה והערכה מתאימות לחינוך ערכי-חברתי** - ניתן ללמוד מפתרונות שניתנו בשטח ועל בסיסם לבנות שיטות שמשלבות תלמידים שמפוזרים ממקומות שונים, מרמות שונות ומרקע שונה. לדוגמא, למידה שהיא יותר ממוקדת תלמיד, פחות פרונטלית, פיתוח אחריות תלמידים על הלמידה, עבודה בקבוצות, למידה עצמאית עם מפגשי הנחיה, ועוד. בנוסף, התאמת התכנים לרמת המשבר שהתלמידים חוו ובניית מהלך הדרגתי של חזרה לשגרה; התחשבות ברמת הפגיעה בתלמידים במצב החירום ובהתאמה להכין. לדוגמא: הקלות בבגרויות, עבודות במקום מבחנים, הגדלת ערך ציוני המגן.

<sup>17</sup> דרך פעולה זו מוסיפה על דרך פעולה 3. דרך פעולה 1 מתייחסת למתנדבים שמומחיותם אינה הוראה.  
<sup>18</sup> דרך פעולה 4 מהווה את השלב הבא של דרך פעולה 2 וממסדרת את שיתופי הפעולה שנוצרו כתוצאה מדרך פעולה 2.

חשוב לציין כי עם חזרה לשגרה קיים חשש שיוזמות שפותחו בעת החירום תעלמנה. כדי למנוע זאת, יש להטמיען ברפורמות מערכתיות ארוכות טווח, תוך הפניית משאבים לקידומן. כל זאת, מתוך ראייה כוללת של טובת המערכת והתלמידים בפרט.

## דרכי הפעולה שהוצעו להזדמנות 2

<p><b>דרכי הפעולה שנבחרו על פי סבב 2 של דלפי בסדר היישום שדורג בסבב 3:</b></p> <p>דרך פעולה 2: פעילויות התנדבות (חקלאות וכו)</p> <p>דרך פעולה 1: פעילויות המשלבות בין תלמידים מאזורים שונים בארץ</p>
<p><b>דרכי הפעולה הנוספות:</b></p> <p>דרך פעולה 3: פיתוח חומרי לימוד הרלוונטיים לעת הזו (היסטוריה, אזרחות)</p> <p>דרך פעולה 4: שילוב תלמידים מרמות שונות ללמידה משותפת</p>

## הזדמנות 4: טיפול במבנים פיזיים של מערכת החינוך

המצב האיר את הצורך בטיפול במבנים הפיזיים של מערכת החינוך לשגרה ולחירום, שמצבם היווה גם גורם משמעותי בהמשך פעילות מערכת החינוך בכל הארץ. יחד עם זאת, יש לשים לב שמדובר בהזדמנות שמימושה מערב גופים רבים מעבר למערכת החינוך.

## דרכי הפעולה שהוצעו להזדמנות 4

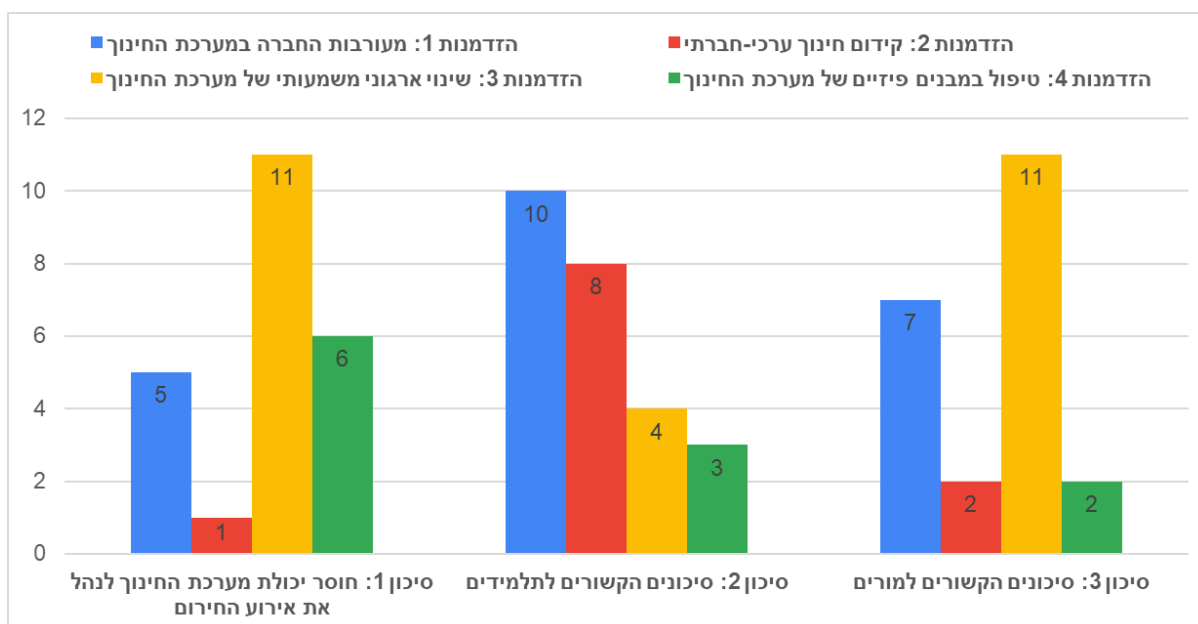
<p><b>דרכי הפעולה שנבחרו על פי סבב 2 של דלפי בסדר היישום שדורג בסבב 3:</b></p> <p>דרך פעולה 1: הקצאת משאבים נדרשים למיגון מתאים בכל מוסד חינוכי</p> <p>דרך פעולה 5: שידרוג התשתיות הפיזיות והחינוכיות בבתי הספר</p> <p>דרך פעולה 4: בניית מקלטים בטוחים ומצויידים היטב תוך שילוב עיצובים מודרניים וחדשניים בכל מוסדות החינוך להמשך למידה גם בעת מצב חירום מתמשך</p>
<p><b>דרכי הפעולה הנוספות:</b></p> <p>דרך פעולה 2: תכנון והקמת מאגר בתי ספר או כיתות ניידים</p> <p>דרך פעולה 3: הפיכת בית ספר כמקום מפגש חברתי וערכי ולתרגול תכנים בעיקר (ולא להוראה פרונטלית ושינון)</p>

### 3.1.3 סיכום דין בסיכונים, הזדמנויות ודרכי פעולה להקלתם / מיצויין

איור 3.1 מדגים את עמדת חברי/ות צוות "חינוך בחירום" ביחס לאופן בו מיצוי הזדמנות מסוימת עשוי לתרום בהתמודדות עם סיכון מסוים. ניתן להבחין כי עמדה זו מתיישבת עם תוצאות הסקר ביחס לדירוג הסיכונים לפי חומרתם ודירוג ההזדמנויות לפי חשיבותן: ככלל ההזדמנויות שדורגו גבוה בחשיבותן הן אלו שעשויות לתרום בהתמודדות עם הסיכונים.

- **מיצוי ההזדמנות שדורגה כחשובה ביותר עשויה לסייע במיתון הסיכון שדורג כחמור ביותר:** הזדמנות 3, שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך, שדורגה כחשובה ביותר, היא גם זו שלפי עמדת כל חברי.ות הפורום תתרום בהתמודדות עם סיכון 1, חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל באפקטיביות את אירוע החינוך, שדורג גבוה ביותר בחומרת השלכתו על מערכת החינוך (יחד עם סיכון 2).
- **מיצוי הזדמנויות שדורגו גבוה בחשיבותן ומזוהות כמעורבות את החברה בישראל במערכת החינוך עשויות לסייע במיתון הסיכון הקשור בתלמידים:** מיצוי הזדמנויות 1 ו-2, מעורבות החברה במערכת החינוך וחינוך ערכי-חברתי (בהתאמה) שדורגו גבוה בחשיבותן, יתרמו בהתמודדות עם סיכון 2, סיכונים הקשורים בתלמידים, שדורג גבוה ביותר בחומרתו (יחד עם סיכון 1).
- **מיצוי ההזדמנות שדורגה כחשובה ביותר, שינוי ארגוני משמעותי, עשויה לסייע במיתון סיכונים הקשורים במורים:** מיצוי ההזדמנות "שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך" עשוי לתרום בהתמודדות עם סיכונים הקשורים במורים.

ניתן לסכם כי בהנחה וימומשו ההזדמנויות לשינוי ארגוני במערכת החינוך ולמעורבות החברה האזרחית בחינוך, מימוש שיתבטא ביישום דרכי פעולה הרלוונטיות להזדמנויות אלו, ניתן יהיה למתן את הסיכונים המשמעותיים עימם מתמודדת מערכת החינוך בסוגיות הניהוליות ובסוגיות הקשורות במורים ובתלמידים.



איור 3.1: עמדת משתתפי הסקר ביחס לאופן בו מיצוי הזדמנות מסוימת עשוי לתרום בהתמודדות עם סיכון מסוים

## 3.2 המלצות למצבי חירום עתידיים למצב פינוי ארוך (מלחמה / רעידת אדמה)

### 3.2.1 הקדמה

את תוכנית הפעולה שבנה הצוות ניסינו לתקף באמצעות בחינתו בתרחיש רעידת אדמה (מתוך מספר תרחישים אפשריים).

אסון מוגדר כהפרעה קשה של תפקוד הקהילה או החברה הכרוך באובדן נרחב של חיי אדם ובנזקים כלכליים וסביבתיים מעבר ליכולת של הקהילה להתמודד איתם (Shaw et al., 2013; ISDR, 2009). אסון ברמה לאומית עלול להגרם בידי אדם או הטבע. בשנת 2018 אירעו בעולם כ- 300 אסונות, קצת יותר ממחציתם נוצרו על ידי הטבע (180) דהיינו סופות, רעידות אדמה, שיטפונות, מגפות, שרפות וכיוצא באלה, והשאר בידי אדם (120) דהיינו מלחמות וטרור, זיהום כימי או גרעיני או אסון תחבורתי. כ- 13,500 איש מצאו את מותם בכל האסונות הללו יחד, בעלות כוללת של 200 מיליארד דולרים (Swiss RE Institute, 2019). משבר הקורונה לעומת זאת לבדו גבה מעל ל-7 מיליון קורבנות ועלה עשרות טריליוני דולר; בישראל הקורונה גבתה 11 אלף קורבנות ועלתה עשרות מיליארדי דולר.

נציג מספר תסריטים שעלולים להתרחש בישראל בשנים הקרובות. כל אחד מהתסריטים הללו יהיה בעל השפעה שונה, פיזית, מוראלית וכלכלית, וכנראה שיהיה צורך להגיב בתגובות שונות, כמפורט להלן.

- **אירוע מלחמה או טרור:** אחת למספר שנים (קטן) מתרחשת בישראל מלחמה או מבצע צבאי גדול. האסון הנוכחי מוכיח לנו שלא תמיד ישראל שולטת בעיתוי, ושמעבר למלחמה עצמה קיימות אדוות שמשפיעות על המדינה באופן משמעותי, כגון פינוי תושבים, גיוס המוני, עצירה כלכלית, הפסקה ארוכה של מערכות החינוך וכיוצא באלו.
- **מגיפה:** גם כאן אנחנו למודי ניסיון ויודעים שמגיפה עלולה להשפיע על נושאים שמעבר למחלה כגון בידוד המוני, עצירה של מערכת החינוך, פגיעה בשרשרות אספקה וכיוצא באלו.
- **רעידת אדמה:** מיקומה של ישראל על השבר הסורי-אפריקאי, לצד העובדה שהתרחשו בה לא מעט רעידות אדמה חזקות לאורך ההיסטוריה, מעידים כי בכל רגע עלולה להתרחש בארץ רעידת אדמה חזקה נוספת. ההיסטוריה מראה כי אחת לכ- 100 שנים יש רעידת אדמה משמעותית בישראל עם אלפי הרוגים (בעוצמה 6-7) - האחרונה התרחשה בשנת 1927 (בעוצמה 7.2) (פיקוד העורף, 2023). בקצה הצפוני של השבר הסורי אפריקאי (טורקיה וסוריה) התחוללו בפברואר 2023 סדרת רעידות אדמה (עד עוצמה של 7.8) שגבו כ- 60 אלף הרוגים, 120,000 פצועים, מאות אלפי בנינים קרסו, ומעל למיליון אנשים נותרו חסרי קורת גג. במקרה ותתרחש רעידת אדמה בעתיד הקרוב, כאשר מדינת ישראל עדיין לא התאוששה מהמשבר הנוכחי, ייווצר משבר משמעותי בחברה הישראלית, הן פיזי והן מורלי.
- **צונמי:** בהיסטוריה של ישראל היו גלי צונמי, אך הנזקים היו יחסית נמוכים. גובה המים עלול להגיע לרום של 5 מטרים (כמה מאות מטרים מהחוף). בישראל הסתברות נמוכה (פיקוד העורף, 2023).
- **אסונות טבע אחרים:** בישראל עד כה, שיטפון באזורים עירוניים בעקבות גשם גרמו לנזק מקומי מוגבל מבחינת פגיעה בחיי אדם ונזק לרכוש; אף שריפות יער היו מוגבלות בהיקפן ולא נחשבו כאסון לאומי. באופן דומה טייפונים

שהיו כאן היו חלשים וגרמו לנזק מקומי בלבד. יחד עם זאת, שינויי האקלים עלולים לגרום להתרחשותן של תופעות טבע שלא חזינו עד כה בישראל, כגון בצורת ארוכה, סופות, שריפות יער, טמפרטורות קיצוניות ושיטפונות, ובעקבות כך: טביעת עדרים, פגיעה במפעלים שגרמו לזיהום כימי.

- **התקפה גרעינית על ישראל:** עד כה אין לאף אחת משכנותינו/ אויבנו יכולת גרעינית, אך אירן מאד קרובה לכך ולא מן הנמנע שתגיע ליכולת כזאת בשנים הקרובות. שימוש בנשק גרעיני טקטי יכול לגרום נזק רב ליישוב צפוף ולהשאיר אחריו נשורת גרעינית לתקופה ארוכה (לדוגמה פצצה בעוצמה של 1 קילוטון יכולה לגרום לנזק הרסני ברדיוס 2 ק"מ - פחות או יותר כל ת"א).

### 3.2.2 תיקוף תוכנית הפעולה

מתוך כל התרחישים הנ"ל, בחרנו לבחון את תוכנית הפעולה שבנה הצוות לתרחיש רעידת אדמה. הדיון התקיים בתאריך 21.1.2024 והנה סיכום.

#### הערכת מסגרת ניהול הסיכונים המוצעת: המקרה של תרחיש רעידת האדמה

תוכנית העבודה שנבנתה ע"י פורום "חינוך בחירום" כמתואר בדו"ח זה תוקפה ע"י הפורום באמצעות תרחיש רעידת אדמה בשני אופנים: עבודה אישית (באמצעות מענה לשאלון) ועבודת צוות. תרחיש רעידת האדמה נבחר לתיקוף תוכנית העבודה ממספר סיבות:

א. רמת הוודאות הגבוהה שיתרחש בעתיד הקרוב (וההבנה שהמדינה אינה נערכת לכך) בשונה מההפתעה שאפיינה את משבר מלחמת אוקטובר 2023;

ב. הסיכוי המשמעותי כי גם בתרחיש רעידת האדמה יתרחש פינוי המוני (בדומה למלחמת אוקטובר 2023);

ג. העובדה שרבים מהמפונים מאזורי העימות במלחמת אוקטובר 2023 יהיו מעורבים גם בתרחיש רעידת האדמה (לאור מיקום בתי המלון והערים אליהם פונו בעקבות המלחמה), עובדה שתגביר את הסיכון לגביהם ואת מורכבות הטיפול.

מהניתוח שמוצג בהמשך, ניתן לראות כי למרות ההבדל בין שני התרחישים – מלחמה ורעידת אדמה – בהקשר למשל לרמת הוודאות של התרחשות האירוע<sup>19</sup>, קיום אויב או לא, וודאות לגבי משך ההיעדרות מהבתים<sup>20</sup> ועוד, הסיכונים ורבות מדרכי הפעולה שהוצעו בתוכנית העבודה למיגור הסיכונים מתאימים גם למקרה זה. לאור הנחת העבודה בתהליך התיקוף כי ההמלצות יושמו, ההזדמנויות ומיצויין רלוונטיות פחות במקרה של רעידת אדמה, אך חלקן עדיין תקפות עם שינויים בהתאם לנסיבות.

נציג את הערכת הפורום לגבי מידת הרלוונטיות של הסיכונים וההזדמנויות, שנוסחו עבור תרחיש המלחמה, לתרחיש רעידת האדמה. התרחיש הבסיסי שנידון הוא:

תוצר פעילות הצוות שלנו היא תוכנית לניהול סיכונים בחינוך במצב חירום מתמשך הכולל פינוי. נניח שמתרחשת כעת רעידת אדמה משמעותית לאורך בקעת הירדן (כולל טבריה וים המלח) והערבה (עד אילת). בעקבות רעידת האדמה, יש לפנות למשך תקופה ארוכה את כל התושבים החיים באזורים אלה (בין אם זהו מקום המגורים הקבוע שלהם ובין אם הם פונו לשם אחרי 7.10.23).

<sup>19</sup> היות ורעידת אדמה היא אירוע צפוי, הסיכוי להטלת אשם במערכת גדולה יותר במידה וההערכות לא תהיה מיטבית.  
<sup>20</sup> ברעידת אדמה מדובר בהעתקת אזרחים לתקופה ארוכה ולכן (בניגוד למצב המלחמה) קיימת וודאות לגבי משך הפינוי. בהתאם, כל השקעה תהיה אפקטיבית יותר והיות ותהיה לטווח ארוך.

נפרט שני תרחישים מורחבים שהוצעו לתרחיש הבסיסי תוך מיקוד בנקודת מבטה של מערכת החינוך. התרחישים נבנו ע"י שני תתי-צוותים צוות "חינוך בחירום". תת-צוות אחד התמקד בהערכת רלוונטיות הסיכונים שאותרו עבור מצב המלחמה למקרה של רעידת אדמה (להלן צוות "סיכונים"); תת-צוות שני התמקד בהערכת רלוונטיות ההזדמנויות שאותרו עבור מצב המלחמה למקרה של רעידת אדמה (להלן צוות "הזדמנויות").

### תרחיש צוות א': סיכונים

בחרנו להתייחס לרעידת אדמה בעוצמה בינונית, עם אלפי הרוגים, פצועים וקבורים מתחת להריסות, שגרמה להרס של מבנים וזעזוע של מבנים נוספים. כתוצאה מרעידת האדמה נעקרו מבניהם ונותרו ללא קורת גג בטוחה עשרות אלפי אנשים. הישובים הגדולים שנפגעו הם קריית שמונה, טבריה (כ- 50,000 תושבים), בית שאן, קצרין ואילת. בדרגה שניה נפגעו פגיעה פחותה גם ירושלים, נצרת ומצפה רמון. כ- 300,000 איש פונו מבניהם לתקופה ארוכה של כשנה לפחות.

מבחינת מערכת החינוך ההשפעה של רעידת האדמה:

- פיזית: מבנים באזורים שנפגעו נהרסו או במצב שלא ניתן להיכנס אליהם, ולכן הציוד, המחשבים וכל מידע שלא מגובה במקום גיאוגרפי שלא נפגע אינו זמין. חדרי המלון והאכסניות יכולים לתת פתרון לכ- 180,000 (הערכה של יואב מחיפוש באינטרנט).
- צוותי חינוך: כ- 10% מהמורים וצוותי ההוראה נפגעו ולא יכולים לתפקד במערך החינוך.
- תלמידים: כ- 10% מהתלמידים נפגעו ולא יכולים לתפקד. רבים מהתלמידים חוו טראומה ומצבם הנפשי מקשה עליהם לתפקד, גם אם לא נפגעו פיזית (בדומה למצב הקיים היום).
- פינוי הקהילות: התבצע בצורה מסודרת כאשר הקהילות התפנו פחות או יותר באופן מרוכז (זאת בעקבות לקחי מלחמת אוקטובר, וההמלצה בדוח חינוך בחירום לשמור על הקהילות ועל מסגרות בתי הספר העל יסודיים).

### תרחיש צוות ב': הזדמנויות

- ישובים קטנים רבים נהרסו, אזורים נרחבים בערים כמו טבריה ובית שאן נהרסו.
- הנחת העבודה היא שב- 72 השעות הראשונות יהיה כאוס וניסיון להבין את היקף הפגיעה.
- התושבים במבנים שנהרסו יפונו לאזורים עם פגיעה פחותה, במרחק רב ממוקד הרעש, סביר להניח שבתחילה למבני ציבור גדולים (אולמות ספורט) ובהמשך לדיור חלופי.
- סביר להניח שתהיה פגיעה רחבה בתשתיות (חשמל, כבישים, מים, ביוב, כבלי אינטרנט).



טבלה 5 מתארת את שלוש ההמלצות החשובות ביותר למערכת החינוך ליישום בשבוע הראשון לאחר רעידת האדמה לפי הצוותים.

#### טבלה 5: שלוש ההמלצות החשובות ביותר למערכת החינוך ליישום בשבוע הראשון לאחר רעידת האדמה

צוות הזדמנויות	צוות סיכונים
<p>א. פינוי של האוכלוסייה בצורה מרוכזת (קבוצות / שכונות / שיוך למסגרות חינוך) עד כמה שניתן לאותם אזורי פינוי.</p> <p>ב. יצירת מסגרות מיידיות לילדים ולנוער הן ברמה ההפגתית והן ברמה הרגשית.</p> <p>ג. מיפוי צוותי החינוך ש"שרדו" ונמצאים יחד עם האוכלוסייה שפונתה במרוכז.</p>	<p>א. בכל רשות קולטת ימונה פרויקטור קולט בעל סמכויות ומשאבים, ובכל רשות מתפנה ימונה מתאם. על הפרוייקטור הקולט לעבוד בשיתוף פעולה עם האוכלוסייה שהוא קולט והצעדים הראשונים צריכים להיות מציאת האנשים מהקהילה המפונה שישותפו בניהול המשבר.</p> <p>ב. יש לפנות את האוכלוסייה ולפזר אותה באופן יחסי שווה לפי גודל הרשות הקולטת. צוותי ההוראה יפנו ביחד עם בתי הספר, ככל הניתן.</p> <p>ג. הפינוי יתנהל לפי תכנון מראש לאוכלוסייה דומה - למשל, טבריה שיש בה אוכלוסייה חרדית תפונה לעיר בעלת אוכלוסייה חרדית, וכך גם לגבי אוכלוסיות דוברות ערבית וכו'.</p>

טבלה 6 מתארת את שלוש ההמלצות החשובות ביותר למערכת החינוך ליישום לאחר השבוע הראשון במהלך החודש הראשון לאחר רעידת האדמה לפי הצוותים.

#### טבלה 6: שלוש ההמלצות החשובות ביותר למערכת החינוך ליישום לאחר השבוע הראשון במהלך החודש הראשון לאחר רעידת האדמה

צוות הזדמנויות	צוות סיכונים
<p>א. איתור אזורי ריכוז בתנאי פנימייה לתלמידי התיכון.</p> <p>ב. הפעלת מערכת החינוך באמצעות צוותי החינוך המקוריים, בתוך מסגרות חינוך קיימות.</p> <p>ג. יצירת מסגרות קבע לתושבים המפונים (בהנחת עבודה של פינוי ארוך טווח כמו שנתיים עד לבניית המבנים מחדש בישובים שנפגעו).</p>	<p>א. ארגון מתנדבים ותגבור לצוותי ההוראה ולגורמי הטיפול מתוך האוכלוסייה המקומית, לפי מאגרים שהוכנו מראש. הסדרת שיבוצם ואופן העסקתם.</p> <p>ב. ארגון התשתיות ומרחבי הלמידה כך שיותאמו למסגרות החינוכיות הנדרשות.</p> <p>ג. הפעלת מערכת איסוף מידע (שהוכנה מראש כמסקנה מהמשבר הנוכחי), שתאפשר לכל תלמיד ותלמידה ולכל איש.ת צוות חינוך לדווח באופן עצמאי, וכך מעקב והערכות של גורמי החינוך.</p> <p>ד. ייצוב המצב, ככל שאפשר, והגדרת כללים אפשריים למעברים.</p>

טבלאות 7 ו- 8 מציגות את דרוג צוות "סיכונים" את הסיכונים ודרכי הפעולה למיגורם עבור תרחיש רעידת האדמה: טבלה 7 מתארת את דרוג רלוונטיות הסיכונים וטבלה 8 את דרכי הפעולה למיגורם. ההערכות בטבלה 8 מבוססות על ההנחה שמשרד החינוך אימץ את המלצות דו"ח זה ויישם לפני רעידת האדמה את דרכי הפעולה לטיפול/מיתון בסיכונים עליהן הומלץ בדו"ח: ההערכה (על סולם 1-5) מתייחסת לתרומת כל דרך עליה הומלץ בדו"ח זה למיגור הסיכון לניהול החינוך בתרחיש רעידת האדמה (טבלה 8).

**טבלה 7: דרוג על סולם של 1-5 רלוונטיות הסיכונים שזוהו והוערכו בתרחיש רעידת האדמה<sup>21</sup>**

ממוצע הערכות אישיות	הערכה צוותית	הסיכון
4.75	אם לא ייושמו המסקנות - רלוונטי מאוד (5)	סיכון 1: חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל באפקטיביות את אירוע החירום
4.75	5	סיכון 2: סיכונים הקשורים בתלמידים
4.08	5	סיכון 3: סיכונים הקשורים במורים

**טבלה 8: הסיכונים ודרכי הפעולה לטיפול<sup>22</sup>**

ממוצע הערכות אישיות	הערכה צוותית	הסיכון
<b>דרכי פעולה לטיפול בסיכון 1: חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל באפקטיביות את אירוע החירום</b>		
4.25	4	דרך פעולה 1: מינוי גורמים/פרוייקטורים/מנהלת חינוך לניהול מערכת החינוך במצבי חירום תוך שמירה על קשר ישיר עם השטח.
4.58	5	דרך פעולה 2: האצלת סמכויות והקצאת תקציבים מראש המיועדים למצב חירום לדרגי השטח, למשל, למנהלי.ות אגפי החינוך או מנהלי.ות בית ספר
3.92	3 <sup>23</sup>	דרך פעולה 5: בניית תוכנית חירום שונים ותרגולה בשגרה.
<b>דרכי פעולה לטיפול בסיכון 2: סיכונים הקשורים בתלמידים</b>		
4.50	קשה לדעת עד כמה במצב החירום 3	דרך פעולה 1: שמירה על מסגרת לימודים המאפשרת ככל הניתן את אותן קבוצות לימוד ואותם מורים (בבית ספר קיים או חדש)
3.82	2	דרך פעולה 2: תכנון מענים מערכתיים ללמידה אלטרנטיבית (מקוונת, חינוך בלתי פורמלי בפורמלי, מעורבות מגזרים נוספים, תוספת שעות פרטניות, זום ועוד)
4.33	5	דרך פעולה 3: בניית מנגנון פשוט למעבר וקליטת תלמידים מפונים ברשויות מקומיות קולטות
3.92	4	דרך פעולה 4: הנגשה של שירותים פסיכולוגיים וטיפולים לתלמידים ע"י הדרכת המורים וההורים
3.55	4	דרך פעולה 6: יצירת מערכת לאיתור תלמידים שאינם משתתפים במערכת החינוך
4.00	5	דרך פעולה 9: הקמת מרכזים זמניים להוראה שיכולים לשמש כמסגרות חינוכיות זמניות עד שהתלמידים יוכלו לחזור לבתי הספר שלהם או עד שימצא פתרון אחר.
<b>דרכי פעולה לטיפול בסיכון 3: סיכונים הקשורים במורים</b>		
3.75	3	דרך פעולה 1: מינוי גורם מיוחד למתן תמיכה נפשית וכלכלית למורים
4.25	5	דרך פעולה 3: היערכות מראש לגיוס כ"א תוספתית להוראה בעת הצורך (מורות חיילות; סטודנטים להוראה; גמלאים)
4.42	4	דרך פעולה 6: הסתייעות בגורמים אזרחיים שסייעו בהשלמת ציוד נדרש להוראה (מחשבים, מעבדות מדעיות וכו')

<sup>21</sup> רלוונטיות לתרחיש רעידת האדמה על סולם של 1-5: 1 לא רלוונטי; 5 רלוונטי מאוד.

<sup>22</sup> ביחס לכל דרך פעולה, הערכת תרומתה (על סולם של 1-5) לניהול החינוך בתרחיש רעידת האדמה שתואר לעיל: 1 לא תורמת כלל; 5 תרומתה משמעותית מאוד.

<sup>23</sup> תלוי באופן היישום: אם תהיה מערכת מתפקדת לדיווח, ואם הפינוי יתבצע כך שהמערכות החינוכיות יתחילו לתפקד מהר, הדבר יתרום. ההנחה היא שתוכניות החינוך אף פעם לא מתאימות באמת ולא מופעלות. בהתאם דרוג החשיבות הוא 3.

טבלאות 9 ו-10 מציגות את דרוג צוות "הזדמנויות" על סולם של 1-5 את רלוונטיות ההזדמנויות (טבלה 9) ותרומתן של דרכי הפעולה למיצוי ההזדמנויות שזוהו והוערכו בתוכנית העבודה של המלחמה לניהול החינוך בתרחיש רעידת האדמה (טבלה 10). הערכת תרומתן של דרכי הפעולה מבוססת על ההנחה שמשרד החינוך אימץ את המלצות דוח זה וישם לפני רעידת האדמה את דרכי הפעולה למיצוי ההזדמנויות עליהן הומלץ בדו"ח.

### טבלה 9: דרוג על סולם של 1-5 רלוונטיות ההזדמנויות שזוהו והוערכו בתרחיש רעידת האדמה

ממוצע הערכות אישיות	צוותי	ההזדמנות
4.42	4-5	הזדמנות 1: מעורבות החברה במערכת החינוך
3.67	3	הזדמנות 2: קידום חינוך ערכי-חברתי
4.45	4 <sup>24</sup>	הזדמנות 3: שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך
3.58	2	הזדמנות 4: טיפול במבנים פיזיים של מערכת החינוך

### טבלה 10: ההזדמנויות ודרכי הפעולה לטיפול<sup>25</sup>

ממוצע הערכות אישיות	הערכה צוותית	ההזדמנות
<b>הזדמנות 1: מעורבות במערכת החינוך</b>		
4.50	5	דרך פעולה 2: יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים אזרחיים שיכולים לסייע למערכת החינוך
4.42	2	דרך פעולה 3: הקמת מערך התנדבות של מורים, גמלאים, מורות-חיילות, סטודנטים בהכשרה להוראה וכיוצ"ב
<b>הזדמנות 2: קידום חינוך ערכי-חברתי</b>		
3.33	2	דרך פעולה 1: פעילויות המשלבות בין תלמידים מאיזורים שונים בארץ
3.42	4	דרך פעולה 2: פעילויות התנדבות (חקלאות וכו')
<b>הזדמנות 3: שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך</b>		
4.00	5	דרך פעולה 1: מיפוי best practices שהיו מוצלחים בשלושת החודשים האחרונים והטמעתם ברמה הארצית
4.50	5	דרך פעולה 4: הגדרת תחומי פעולה ותקצוב לרשויות ולמנהלי.ות בתי ספר
3.67	2	דרך פעולה 5: מתן אוטונומיה למורים בסוגיות מקצועיות
3.50	2	דרך פעולה 7: הטמעת טכנולוגיות חדשות וחינוך דיגיטלי
<b>הזדמנות 4: טיפול במבנים פיזיים של מערכת החינוך<sup>26</sup></b>		
3.42	1	דרך פעולה 1: הקצאת משאבים נדרשים למיגון מתאים בכל מוסד חינוכי
3.09	1	דרך פעולה 4: בניית מקלטים בטוחים ומצוידים היטב תוך שילוב עיצובים מודרניים וחדשניים בכל מוסדות החינוך להמשך למידה גם בעת מצב חירום מתמשך
3.33	1	דרך פעולה 5: שידרוג התשתיות הפיזיות והחינוכיות בבתי הספר

<sup>24</sup> הדירוג מתייחס לסעיף המתואר להלן הכלול בהזדמנות זו: הגדלת האוטונומיה המקומית במערכת החינוך, האצלת סמכויות רבות יותר ותקציבים למצב חירום לדרגי השטח.

<sup>25</sup> ביחס לכל דרך פעולה, הערכת תרומתה (על סולם 1-5) לניהול החינוך בתרחיש רעידת האדמה שתואר לעיל: 1 לא תורמת כלל; 5 תרומתה משמעותית מאוד.

<sup>26</sup> הפער בין הערכה הצוותית להערכה האישית נובע מהעובדה שבעבודת הצוות ההתייחסות היתה למתן מענה במהלך אירוע החירום עצמו, כשאין את הזמן הנדרש למיגון מערכת החינוך. ההנחה שלנו היא שאם זה לא נעשה עד תחילת האירוע, אין טעם לקדם אותו במהלך האירוע כיוון שנדרש זמן רב למיגון ושדרוג תשתיות החינוך.

## 4 סיכום: תוכנית פעולה והצעות להמשך

דוח זה משקף עבודת צוות מצומצם במשך 3 חודשים ומהווה שלב ראשוני בלבד של ניתוח מערכת החינוך במצבי חירום. במקרה ויוחלט להרחיבו, יש לתכנן את ההמשך על בסיס ממצאי שלב זה. ממצאים אלה מוצגים כתוכנית פעולה עבור מערכת החינוך הישראלית לניהול הסיכונים וההזדמנויות בחינוך בחירום בשנת 2024 (טבלה 11). כמובן שלמרות הצגת הדברים באופן לינארי, הם משולבים זה בזה.

### טבלה 11: תוכנית פעולה למערכת החינוך בחירום בישראל 2024 - טיפול בסיכונים ומיצוי ההזדמנויות

סיכונים (לפי סדר הטיפול)	דרכי פעולה למיגור הסיכון / מיצוי ההזדמנות (לפי סדר הטיפול)
<b>סיכון 1: חוסר יכולת של מערכת החינוך לנהל באפקטיביות את אירוע החירום</b>	<p>דרך פעולה 2: האצלת סמכויות והקצאת תקציבים מראש המיועדים למצב חירום לדרגי השטח, למשל, למנהלי.ות אגפי החינוך או מנהלי.ות בית ספר</p> <p>דרך פעולה 1: מינוי גורמים/פרוייקטורים/מנהלת חינוך לניהול מערכת החינוך במצבי חירום תוך שמירה על קשר ישיר עם השטח.</p> <p>דרך פעולה 5: בניית תוכנית למצבי חירום שונים ותרגולה בשגרה</p>
<b>סיכון 2: סיכונים הקשורים בתלמידים</b>	<p>דרך פעולה 1: שמירה על מסגרת לימודים המאפשרת ככל הניתן את אותן קב' לימוד ואותם מורים (בבית ספר קיים או חדש)</p> <p>דרך פעולה 2: תכנון מענים מערכתיים ללמידה אלטרנטיבית (מקוונת, חינוך בלתי פורמלי בפורמלי, מעורבות מגזרים נוספים, תוספת שעות פרטניות, זום ועוד)</p> <p>דרך פעולה 3: בניית מנגנון פשוט למעבר וקליטת תלמידים מפונים ברשויות מקומיות קולטות</p> <p>דרך פעולה 4: הנגשה של שירותים פסיכולוגיים וטיפוליים לתלמידים ע"י הדרכת המורים וההורים</p> <p>דרך פעולה 9: הקמת מרכזים זמניים להוראה שיכולים לשמש כמסגרות חינוכיות זמניות עד שהתלמידים יוכלו לחזור לבתי הספר שלהם או עד שימצא פתרון אחר</p> <p>דרך פעולה 6: יצירת מערכת לאיתור תלמידים שאינם משתתפים במערכת החינוך</p>
<b>סיכון 3: סיכונים הקשורים במורים</b>	<p>דרך פעולה 3: היערכות מראש לגיוס כ"א תוספתי להוראה בעת הצורך (מורות חיילות; סטודנטים להוראה; גמלאים)</p> <p>דרך פעולה 1: מינוי גורם מיוחד למתן תמיכה נפשית וכלכלית למורים</p> <p>דרך פעולה 6: הסתייעות בגורמים אזרחיים שסייעו בהשלמת ציוד נדרש להוראה (מחשבים, מעבדות מדעיות וכו')</p>
<b>הזדמנויות (לפי סדר המיצוי)</b>	
<b>הזדמנות 3: שינוי ארגוני משמעותי של מערכת החינוך</b>	<p>דרך פעולה 1: מיפוי best practices שהיו מוצלחים ב-3 החודשים האחרונים והטמעתם ברמה הארצית</p> <p>דרך פעולה 4: הגדרת תחומי פעולה ותקצוב לרשויות ולמנהלי.ות בתי ספר</p> <p>דרך פעולה 5: מתן אוטונומיה למורים בסוגיות מקצועיות</p> <p>דרך פעולה 7: הטמעת טכנולוגיות חדשות וחינוך דיגיטלי</p>
<b>הזדמנות 1: מעורבות החברה במערכת החינוך</b>	<p>דרך פעולה 2: יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים אזרחיים שיכולים לסייע למערכת החינוך</p> <p>דרך פעולה 3: הקמת מערך התנדבות של מורים, גמלאים, מורות-חיילות, סטודנטים בהכשרה להוראה וכיוצ"ב</p>

דרך פעולה 2: פעילויות התנדבות (חקלאות וכו) דרך פעולה 1: פעילויות המשלבות בין תלמידים מאזורים שונים בארץ	<b>הזדמנות 2: קידום חינוך ערכי- חברתי</b>
דרך פעולה 1: הקצאת משאבים נדרשים למיגון מתאים בכל מוסד חינוכי דרך פעולה 5: שידרוג התשתיות הפיזיות והחינוכיות בבתי הספר דרך פעולה 4: בניית מקלטים בטוחים ומצוידים היטב תוך שילוב עיצובים מודרניים וחדשניים בכל מוסדות החינוך להמשך למידה גם בעת מצב חירום מתמשך	<b>הזדמנות 4: טיפול במבנים פיזיים של מערכת החינוך</b>

דו"ח זה מהווה גרסה ראשונה של תהליך בנייתה של תוכנית פעולה לחירום עם פינוי מתמשך, בו תוארה ייתכנותו של תהליך דלפי למקרה זה. להלן מוצעות מספר אפשרויות להמשך פעילותו של מוסד נאמן:

#### א. תוכנית הפעולה

1. תיקוף המסגרת שנבנתה באמצעות הגדלת מספר העונים על כל סבבי סקר דלפי. חשוב להקפיד על גיוון בקהלים המשתתפים בסקר מבחינת הרקע המקצועי, איזורים בארץ, תפקיד במערכת החינוך, וכו'.
2. הרחבת אוכלוסיית המחקר כך שתכלול גם:
  - מנהלים ומנהלות של בתי ספר שפוננו מאיזורי העימות ושקלטו תלמידים מאיזורי העימות;
  - תלמידים ותלמידות שפוננו מבתיהם במצב החירום המתמשך.
3. הרחבת תוכנית הפעולה למערכת החינוך בכל אזורי הארץ בעת מצב חירום מתמשך (לאו דווקא לאזורי עימות עם פינוי מתמשך).

ב. **הקמת גוף מתכלל:** הקמת גוף מתכלל מרכזי ואפקטיבי שיפעל בין מצבי החירום / המלחמות שיתמקד בבחינת דרכי הפעולה שהוצעו בדו"ח זה למיגור הסיכונים ומיצוי ההזדמנויות של מערכת החינוך. גוף בין מגזרי זה, שמוסד נאמן יכול להוות עבורו בית מתאים, יתרגל מצבי חירום, חבריו וחברותיו יכירו זה את זה ויתכננו כיצד ליישם את הנושאים שיתרגלו בעת חירום. במונחי קולקטיב אימפקט (ראו נספח 6.3.1), זו תהייה תשתית רשת השותפים ומוסד נאמן יהיה הגוף המתכלל. גוף זה יוכל לעזור גם לשר או שרת חינוך חדשים להיכנס לתפקידם וללוותם בעת הכניסה לתפקיד (חשוב במיוחד לאור השינויים הפוליטיים התכופים בישראל).

## 5 מקורות

- אבן זהב, ע. (2016). ניתוח אסטרטגי של מערכות חינוך: ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה בישראל. עבודת דוקטורט (בהנחיית פרופ' אורית חזן), טכניון, מכון טכנולוגי לישראל. 185 עמודים.
- גץ, ד. (2013). *מדדים למדע, לטכנולוגיה ולחדשנות בישראל: תשתית נתונים השוואתית*. מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית, הטכניון.
- וייסבלאי, א. (2023). *שירותי חינוך לתלמידים מפונים מבתייהם בתקופת מלחמת 'חרבות ברזל'*. מרכז המחקר של הכנסת. [https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/cac8692c-ba92-ee11-8162-005056aa4246/2\\_cac8692c-ba92-ee11-8162-005056aa4246\\_11\\_20361.pdf](https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/cac8692c-ba92-ee11-8162-005056aa4246/2_cac8692c-ba92-ee11-8162-005056aa4246_11_20361.pdf)
- זלצברגר ע. ונויפלדר. (2022). *ניהול מצבי חירום בישראל: לקראת דוקטרינה ישראלית ומסגרת רגולטורית כוללת*. אוניברסיטת חיפה. <https://minervaxtremelaw.haifa.ac.il/wp-content/uploads/2022/03/SalzbergerNeufeld-24-2-2022.pdf>
- מדען ראשי. (2024-2023). סקירות יומיות - לשכת המדען הראשי. <https://madan.education/reviews-daily>
- משרד החינוך. (2022). *תוכנית "מרחק בטוח" משרד החינוך (קליטת מפונים מזירת צפון ודרום)*. <https://meyda.education.gov.il/files/Bitachon/emergency/Safe-Distance-Program-November-2022.PDF>
- פיקוד העורף. (2023). פיקוד העורף צונמי. <https://www.oref.org.il/12846-19048-he/Pakar.aspx>
- Biton, Y., & Salomon, G. (2006). Peace in the eyes of Israeli and Palestinian youths: Effects of collective narratives and peace education program. *Journal of Peace Research*, 43, 167-180. doi:10.1177/0022343306061888
- Burde, D., Kapit, A., Wahl, R. L., Guven, O., & Skarpeteig, M. I. (2017). Education in emergencies: A review of theory and research. *Review of Educational Research*, 87(3), 619-658. [Burde et al.Education in Emergencies 2017-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](https://www.researchgate.net/publication/317111117_Education_in_Emergencies_2017-libre.pdf)
- Butts, D., Capie, W., Fuller, E., May, D., Okey, J., & Yeany, R. (1978). Priorities for research in science education: a Delphi study. *Journal of Research in Science Teaching*, 15(2), 109-114.
- Degnan, A. L., Thomas, G. A., Markenson, D., Song, Y., Fuller, E. J., & Redlener, I. E. (2004). Uncommon sense, uncommon courage: How the New York City school system, its teachers, leadership and students responded to the terror of September 11. <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8RB7CW5/download>
- DFAT. (2020). Department of Foreign Affairs and Trade, Australia. (2020). Partnerships for recovery: Australia's COVID-19 development response. <https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/partnerships-for-recovery-australias-covid-19-development-response.pdf>
- ERM, (2017). *Enterprise Risk Management –Integrated with Strategy and Performance. Executive summery*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

<https://www.coso.org/guidance-erm;>

[https://www.coso.org/files/ugd/3059fc\\_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf](https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_61ea5985b03c4293960642fdce408eaa.pdf)

Godet, M. (2008). *Strategic Foresight La Prospective*. Paris: Dunod.

Helmer, O. (1966). *Social Technology*. Basic Books, New York.

Hosseinzadehdastak, F., & Ryan Underdown PhD, P. E. (2012). An analysis of risk management methods. In *IIE Annual Conference. Proceedings*(p. 1). Institute of Industrial Engineers-Publisher.

IRM (2002). *Risk Management Standard*. The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and the National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM). [https://www.theirm.org/media/6827/arms\\_2002\\_irm.pdf](https://www.theirm.org/media/6827/arms_2002_irm.pdf); <https://www.theirm.org/what-we-do/what-is-enterprise-risk-management/irms-risk-management-standard/>

ISDR. (2009). UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction. [https://www.unisdr.org/files/7817\\_UNISDRTerminologyEnglish.pdf](https://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf)

ISO 31000. (2021). *Risk Management Guidelines*. International Organization for Standardization via United Nations Industrial Development Organization. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100464\\_preview.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100464_preview.pdf); <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

Linstone, H., & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method*. Addison-Wesley Publication.

Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2014). Towards a contingency theory of enterprise risk management. Harvard Business School.

Mor, Y., Gil, E., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (2022). Forward Looking: Predictions for the Future of Hybrid Learning Spaces. In: Gil, E., Mor, Y., Dimitriadis, Y., Köppe, C. (eds) *Hybrid Learning Spaces. Understanding Teaching-Learning Practice*. Springer, Cham.

Nakatsu, R. T., & Iacovou, C. L. (2009). A comparative study of important risk factors involved in offshore and domestic outsourcing of software development projects: A two-panel Delphi study. *Information & Management*, 46(1), 57-68.

OECD. (2023). Recovering lost learning opportunities in Ukraine: Key education policy strategies. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/c10085eb-en.pdf?expires=1702907825&id=id&accname=guest&checksum=79BEB97FF1516A999F42F189F8C833E0>

Reimers, F. M., & Schleicher A. (2020). Schooling disrupted, schooling rethought: How the Covid-19 pandemic is changing education. OECD. [https://read.oecdilibrary.org/view/?ref=133\\_133390-1rtuknc0hi&title=Schooling-disrupted-schooling-rethought-How-the-Covid-19-pandemic-is-changing-education](https://read.oecdilibrary.org/view/?ref=133_133390-1rtuknc0hi&title=Schooling-disrupted-schooling-rethought-How-the-Covid-19-pandemic-is-changing-education)

Shaw, R., Islam, A., & Mallick, F. (2013). Disaster, risk and evolution of the concept. *Disaster risk reduction approaches in Bangladesh*, 3-21.

Swiss RE Institute. (2019). Global catastrophes caused USD 56 billion insured losses in 2019, estimates Swiss Re Institute. <https://www.swissre.com/media/press-release/nr-20191219-global-catastrophes-estimate.html#:~:text=Total%20economic%20losses%20from%20natural%20and%20man%2Dmade%20catastrophes%20fell,estimates%20from%20Swiss%20Re%20Institute.>

Tarricone, P., Mestan, K., & Teo, I. (2021). Building resilient education systems: A rapid review of the education in emergencies literature.



## 6 נספחים

### 6.1 כתב המינוי 13.11.2023

בקר טוב אורית,

מוסד נאמן, מרכז הידע והמחקר הלאומי בנושא חירום ומרכז מינרווה לחקר שלטון החוק במצבי קיצון, החליטו לחבור כדי ללוות את ניהול מצב החירום הנוכחי באמצעות פעילות עם מנהלת תקומה, ובאמצעות הקמת צוותים בנושאים רלוונטיים לניהול מצב חירום.

למצב חירום מתמשך עלולות להיות השפעות מרחיקות לכת על תשתיות לאומיות וחברתיות. הצוותים שאנו מקימים יחתרו להפקה ופרסום מהיר של מסמך המלצות **להגנה על תשתיות חברה ותעשייה במצב חירום מתמשך: דמוקרטיה, חינוך, ותעשייה מתקדמת.**

אני מודה על הסכמתך להוביל צוות עבודה קטן שינסח בתוך פרק זמן קצר נייר עמדה שמציג עקרונות, כלים והמלצות להגנה על תשתית החינוך בישראל.

[פרטי התקציב ופרטים טכניים אחרים הורדו לצורך הצגת כתב המינוי]

בהצלחה,  
שמעון

[פרופ' שמעון מרום  
מנהל מוסד נאמן]

## 6.2 חברי.ות הצוות: תחומי מומחיות / עשייה בהקשר לחינוך בחירום

### טבלה 12: חברי.ות הצוות - תחומי מומחיות/עשייה בהקשר לחינוך בחירום

שם	שיוך ארגוני	מומחיות ועשייה בתחום "חינוך בחירום"
ד"ר ענת אבן זהב	מכללת אלקאסמי; סמינר הקיבוצים	מרצה ורכזת תכניות במכללות הוראה מורים; הוראת STEM (מדעים, טכנולוגיה, הנדסה ומתמטיקה); ניתוח אסטרטגי של מערכות חינוך; ניהול סיכונים של החינוך למדע וטכנולוגיה.
לילך איילי	הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון	מורה ומדריכת מורים. מתמחה בדרכי הוראה ובהוראה בסביבות רב תרבותיות. במשבר הקורונה מדריכת מפמ"ר לפרויקטים בפיזיקה. במשבר הנוכחי תומכת בהקמת מערכות חינוך בערבה הדרומית ובאילת, מסייעת בהנחיית והפניית מתנדבים ועוד.
ד"ר יואב ארמוני	ניצוצות/ אחים לנשק	במסגרת החמ"ל האזרחי, שותף להקמת 50 מרכזים יישוביים לחינוך משלים (מיח"ם), מקריית שמונה ועד אילת, שהוקמו למפונים במלונות ולישובי ספר שלא פונו.
ציפי בוכניק	מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית	חוקרת במוסד שמואל נאמן בנושאים של מדדים למדע, לטכנולוגיה ולחדשנות בחינוך, באקדמיה ובחברה
שלומי דהן	מנהל אגף החינוך, חדרה	עוסק בניהול בתי ספר ואגפי חינוך 20 שנה, בימי שיגרה וחירום כמו מלחמת לבנון השנייה, השריפה בכרמל, מגפת הקורונה וכעת מלחמת חרבות ברזל.
יוסי זמרי	חברת M4T	יועץ ניהולי לחברות טכנולוגיה, מתמחה בתיווך מתודולוגיות ניהוליות מהעולם הטכנולוגי למערכת החינוך בדגש על מנהלי בתי ספר.
פרופ' אורית חזן	הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון; מוסד שמואל נאמן	הובלת תהליכי שינוי במגוון ארגונים, מתנדבת במערכת החינוך בים המלח, היכרות עם מערכת החינוך ובקשרי גומלין בין המגזרים במשק; ראש הפורום ל"חינוך בחירום" במוסד נאמן.
טל ילון	טופ 15, שיתופים	פעולה בשותפות רב-מגזרית.
ראובן כץ	מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית	עוסק בחינוך מהנדסים; התנדב להוראה בתוכנית רובופיסיקה שנערכה בטכניון לתלמידי י"א/י"ב מפונים.
ד"ר מגי (מרגלית) מועלם	מכון שמיר למחקר, שלוחת HTI	שותפה להקמת בית ספר למפונים באוניברסיטת תל אביב ואח"כ בסינמה סיטי; מורה בבית הספר למפונים ומגישה לבגרות תלמידי מגמת ביוטכנולוגיה בזום; מנהלת מרכז מדע וטכנולוגיה במג"דל שמס שבימי החירום נותן מענה לימודי-רגשי לתלמידים דרוזים על הגבול הצפוני.
צפית לוקץ	היחידה למצוינות וחדשנות בהוראה, המכללה האקדמית תל חי	יו"ר צח"י ביישוב קהילתי, ניהול החינוך בחירום ביישוב קהילתי (2006), מורה ומחנכת בעבר, מחקר בתחום מדיניות בחינוך.
רחל פרלמן	הפיקוח על הוראת מדעי המחשב, משרד החינוך	סיוע לתלמידי אזורי העימות בלמידה לקראת בגרות במדעי המחשב והנדסת תוכנה: - הצמדת מנטור מתנדב שניפגש במקוון עם 2-3 תלמידים ולומד איתם לקראת הבגרות (סטודנטים עבור 5 יח"ל מדעי המחשב, מתנדבים מהתעשייה עבור 5 יח"ל הנדסת תוכנה); - ארגון ימי מרתון הכנה לקראת הבגרות בשיתוף חברת גוגל תל אביב.

## 6.3 מודלים ניהוליים שנבחנו

### 6.3.1 מודל קולקטיב אימפקט (collective impact) כמודל לניהול החינוך בחרום

מודל קולקטיב אימפקט הינו מודל לפתרון בעיות חברתיות מורכבות המחייבת פעולה משותפת של כלל מחזיקי העניין בכל המגזרים - הציבורי, העסקי והחברתי. למודל 5 עקרונות:

1. אג'נדה משותפת - על השותפים בשותפות להגדיר יחד את הבעיה איתה מתמודדים ואת הפעולות שיש לנקוט על מנת להתמודד בצורה מיטבית עם הבעיה.
2. מדידה והערכה - המבטיחה שמאמצי השותפות מכוונים לאותו כיוון ומשפיעים, יש לפתח מערכת מדידה והערכה משותפת בעלת מדדי הצלחה ברורים ומוסכמים על ידי כל חברי השותפות.
3. פעולות תמיכה הדדיות - יוזמות השפעה קולקטיבית מבוססות על היכולות השונות של השותפים ועל יכולתם להישען על ולמנף את החוזקות הייחודיות של כל אחד מהם.
4. תקשורת רציפה - תקשורת רציפה בין הארגונים מייצרת אמון המספק את צורך השותפים לוודא שהאינטרסים האישיים שלהם מקבלים מענה ושההחלטות מתקבלות על בסיס עדויות אובייקטיביות מבלי להעדיף את סדרי העדיפות של ארגון אחד על פי אחרים.
5. גוף מתכלל - יש להקים גוף מתכלל למשימות השותפות. זהו גוף צר ורזה שאינו גוף ביצועי אלא כזה המאפשר לשותפות לקדם את מטרותיה.

שימוש במודל הקולקטיב אימפקט לפתרון בעיה חברתית מורכבת בחירום מחייב התאמה של המודל. בשגרה, השותפים מנסים לפתור בעיה קיימת וידועה מראש ותהליך פתרון הבעיה נבנה יחד עם השותפים. בחירום, מימד הזמן הוא קריטי ואינו מאפשר לייצר תהליך תוך כדי פתרון הבעיה. לפיכך, ישנם עקרונות ביישום מודל ההשפעה הקולקטיבית המחייבים חשיבה ותכנון מוקדמים.

בשלושה מתוך חמשת עקרונות הקולקטיב אימפקט זוהה צורך בהתאמה לחירום:

- אג'נדה משותפת - קיימים תרחישי חירום שונים ולכן יש להגדיר אג'נדה רלוונטית לכל תרחיש. יתרה מכך, בחירום ייתכן והבעיה תהיה מתגלגלת ותשתנה בתדירות גבוהה.
- פעולות תמיכה הדדיות - היות ולממד הזמן יש חשיבות קריטית במצבי חירום, יש להגדיר את התפקידים ואת פעולות השותפים מראש ולתחזקם גם בשגרה.
- תקשורת רציפה - בניית אמון הינו תהליך המחייב זמן, ולכן יש צורך בבניית האמון בשגרה באמצעות תרגולים משותפים. כמו כן, כיוון שהאמון נוצר בין בעלי תפקידים בארגונים השותפים, ישנה חשיבות לתרגול המשותף על מנת לאפשר לבעלי תפקידים, המתחלפים לעיתים בארגונים, להכיר וליצור ביניהם אמון.

## 6.3.2 ניהול סיכונים

סיכון הוא אירוע פנימי או חיצוני לארגון, היכול להשפיע על יישומה של אסטרטגיה או השגת יעדים שנקבעו. הסיכון נמדד כשילוב בין סבירות מימוש (ההסתברות) ועוצמת הפגיעה כתוצאה ממימוש (ההשלכה) (ISO 31000, 2021). התרחשות האירוע, היינו הסיכון, עשויה להוביל לסטייה מתוצאה רצויה; הסטייה יכולה להשפיע באופן חיובי (upside), ע"י פתיחת פתח להזדמנויות חיוביות, או באופן שלילי (downside), תוך איום על השגת התוצאה הרצויה. סיכונים יכולים לנבוע מגורמים חיצוניים לארגון או פנימיים לו.

אירועים המהווים סיכונים לארגון הם: אסונות טבע, פרצות אבטחה, כשלים של המשאב האנושי, סערה פיננסית, סביבות עסקיות בלתי יציבות, כשלים בפרויקט ועוד. בתחום הבטיחות (למשל, במקצועות העוסקים בחקר תאונות ובטיחות בעבודה) התרחשות סיכון מובילה לתוצאות שליליות בלבד, ולכן, בניהול סיכונים בטיחות מתמקדים במניעת הנזק ובהפחתת עוצמת פגיעתו.

אירועים המהווים הזדמנות לארגון מתייחסים לעתיד חיובי עבור הארגון. למשל, הזדמנות עסקית לא צפויה המתפתחת תוך כדי פעילות הארגון, כמו שינוי במדיניות מיסוי שבעקבותיו עשוי הארגון להרחיב את פעילותו בשווקים הרלוונטיים לשינוי.

סיכונים מסווגים על פי מקורותיהם. כך למשל, ניתן לסווג סיכונים לקטגוריות שונות בהתאם לפעילות הארגון: סיכונים אסטרטגיים, סיכונים פיננסיים, סיכונים תפעוליים, סיכונים פוליטיים, וסיכונים מפגעים (הקשורים בשלמות מתקנים או בחיי אדם) (IRM, 2002). בדוח זה אומצה הטרימינולוגיה של Kaplan ו Mikes (2014), לפיה מסווגים סיכונים הארגון על-פי 3 מקורות: סיכונים תפעוליים, סיכונים אסטרטגיים וסיכונים חיצוניים.

ניהול סיכונים (Bruckner in Hosseinzadehdastak & Underdown, 2012):

*"Risk management refers to strategies, methods and supporting tools to identify, and control risk to an acceptable level. Additionally, all events that may prevent an organization from realizing its ambitions, plans and goals are known as risks. In other words, risks are potential problems that might happen. As a result, identifying risks, assessing them and estimating their impacts can help to mitigate their [negative] effects" (p.2).*

ארגונים במגזר העסקי מאמצים תהליך דומה בעת ניהול סיכונים (ISO 31000, 2021; ERM, 2017; IRM, 2002): השלבים הנהוגים בארגון העסקי תוך התייחסות לשלבים שבוצעו במחקר שבוצע במסגרת עבודת הצוות והתאמתם עבור החינוך עת חירום הם:

1. הגדרת המטרות האסטרטגיות של הארגון (**The Organization's Strategic Objectives**): בשלב זה מחליטים על מטרות ויעדים ארגוניים ומטמיעים מדיניות לניהול סיכונים בתרבות הארגונית, המוצגת לרוב על ידי ההנהלה הבכירה לכל עובדי הארגון.
2. זיהוי אירועים (**Event Identification**): בשלב זה הארגון מזהה אירועים חיצוניים (הזדמנויות ואיומים) ופנימיים (חוזקות וחולשות) בעלי השפעה חיובית/שלילית על השגת מטרות הארגון, כפי שהוגדרו בשלב הקודם, ומבוצעת הבחנה בין אירוע שלילי לחיובי. אירוע שלו השפעה שלילית (downside) מייצג סיכון, ולגביו תבוצע תכנית הקלה (mitigation); אירוע שעשויה להיות לו השפעה חיובית (upside) מייצג הזדמנות שההנהלה יכולה לתעלו להשגת היעדים שנקבעו.
3. הערכת סיכונים (**Risk Assessment**): ניתוח סיכונים נעשה באמצעות בחינת הסתברותם וחומרת השלכתם (likelihood and impact). מדד ההסתברות מייצג את ההסתברות להתרחשותו של אירוע העלול לגרום נזק לארגון; מדד ההשלכה מייצג את פוטנציאל הנזק שעלול להיגרם לארגון במידה ויתממש אירוע כלשהו.
4. תגובה לסיכון (**Risk Response**): בשלב זה הארגון מחליט על פעולות לצמצום עצמת הסיכון בעזרת

5. אסטרטגיות תגובה לסיכון, הכוללות:
1. הסרה- **Avoid**: פעולות להסרת הסיכון לחלוטין;
  2. הקלה- **Mitigate**: צמצום ההשלכה ו/או ההסתברות להתרחשות האירוע, כמו למשל, פיקוח תקציבי או מעקב אחר תחזיות;
  3. העברה- **Transfer**: העברת ההפסד שעשוי לנבוע מתוצאות שליליות של האירוע לגורם שלישי, כמו חברת ביטוח, או חלוקה- **Share**: השתתפות בסיכון עם גורם שלישי;
  4. קבלה- **Accept**: החלטה על נשיאת ההשלכה כתוצאה מהאירוע שעלול להתקיים, ואי נקיטת צעדים להורדת הסתברות הסיכון והשלכותיו הצפויות.
- בשלב זה נשקלות גם אסטרטגיות לניהול ההזדמנויות הכוללות:
5. ניצול- **Exploit**: חיפוש דרך למימוש ההזדמנות;
  6. הגברה- **Enhance**: מציאת דרך להגדלת השפעתה של ההזדמנות;
  7. חלוקה- **Sharing**: העברת הטיפול בהזדמנות בחלקה או במלואה לגורם מתאים;
  8. קבלה- **Accept**: השלמה עם מימד אי הודאות ואי טיפול בהזדמנות באופן פרואקטיבי.
- פעילויות בקרה (**Control Activities**): קביעת נהלים ופעולות בקרה על מנת להבטיח כי התגובה לסיכון שנקבעה על ידי הארגון אכן מבוצעת באופן נאות.
- מידע ותקשורת (**Information and Communication**): היכולת לזהות ולאסוף מידע רלוונטי בכל עת על מנת לאפשר לגורמים השונים בארגון לבצע את עבודתם. זרימת המידע נדרשת בכל הכיוונים במבנה הארגוני: מלמעלה למטה, מלמטה למעלה ולרוחב הארגון.
- מעקב ובקרה (**Monitoring and controlling**): ניהול הסיכונים על פני זמן, תוך ביצוע הערכות לסיכונים בהם מטפלים, ובה בעת, זיהוי סיכונים חדשים.
- ניהול סיכונים הוא חזרת: זיהוי-הערכה-תגובה, וחוזר חלילה, הן לגבי אותו סיכון והן לגבי סיכונים חדשים המזוהים ע"י הארגון.
- ניהול סיכונים אינו מיושם לרוב בתחום החינוך. יישום ניהול סיכונים עבור החינוך למדע וטכנולוגיה (אבן זהב, 2016) הדגים יישום למערכת החינוך. גישה זו עשויה להתאים ליישום במערכות חינוך היות ומערכת זו מתמודדת עם בעיות שיש בהן קונפליקט מובנה ומרכיבים רבים המחייבת תיאום ואינטגרציה בין תתי-המערכות המרכיבות את מערכת העל. תהליך ניהול סיכונים כזה מאפשר שפור יכולת הארגון כדי להיערך באופן פרואקטיבי למצבי חירום.
- טרמינולוגית ניהול הסיכונים כפי שיושמה בממצאי דוח זה הותאמה באופן הבא:**
- אימוץ תהליך ניהול סיכונים חייב הגדרת יעדים ומטרות העומדים בפני מערכת החינוך בעת חירום. יעד זה הוגדר באופן הבא: 'שמירה על הרצף החינוכי בעת חירום'.
- א. הסיכונים שזוהו מבטאים חולשות קיימות ואיומים עתידיים עבור מערכת החינוך. אם סיכונים אלו לא יטופלו/ימותנו הם עלולים לפגוע במטרת הארגון החינוכי לשמור על הרצף החינוכי של תלמידי ותלמידות הארגון (בכלל זה תלמידי יישובי העימות); ההזדמנויות שזוהו מתארות חוזקות קיימות והזדמנויות עתידיות. מיצוי ההזדמנויות עשוי לסייע בהשגת יעדי הארגון החינוכי בכלל זה בשמירה על הרצף החינוכי; ההזדמנויות עשויות לסייע גם בהתמודדות עם הסיכונים.
  - ב. דירוג הסיכונים בוצע לפי חומרת השלכתם על השגת יעדי מערכת החינוך בעת חירום; דירוג ההזדמנויות בוצע לפי חשיבותם להשגת יעדי מערכת החינוך בעת חירום.
  - ג. תכנית התגובה מציעה דרכי פעולה למיתון הסיכונים ולמיצוי ההזדמנויות. דרכי הפעולה דורגו לפי מדד יישומיות המחושב כמכפלה של מידת התאמת דרך הפעולה בהסתברות שאכן תמומש ע"י מערכת החינוך.

### 6.3.3 ניתוח POS (Project Overview Statement) של משימת הצוות

מתודולוגיית ה-POS (Project Overview Statement) היא מתודולוגיה ניהולית שנועדה לאפשר הגדרה מוסכמת בין מחזיקי העניין על תכולתו של פרויקט בטרם יאושר לביצוע. המתודולוגיה הוצגה בספר Effective Project Management שפורסם בשנת 2000 ונכתב ע"י Robert K. Wysocki, Robert Beck Jr., David Crane.

המתודולוגיה מחייבת הגדרה בהירה של הפרמטרים הבאים:

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| הסיבות לביצוע הפרויקט, בכלל זה בעיות יסוד במצב הקיים  | <b>1. רציונל</b>                 |
| לאן רוצים להגיע במונחים של תוצאה סופית (במשפט אחד)  | <b>2. המטרה</b>                  |
| פירוק המטרה למטרות משנה (בין 5 ל 10 יעדים שמוגדרים SMART:<br>SMART = Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time based | <b>3. יעדים</b>                  |
| גבולות הגזרה של הפרויקט, מה נכלל ומה לא   | <b>4. תכולה</b>                  |
| מה יהווה הוכחה להצלחת הפרויקט, ערך מוסף מדיד  | <b>5. מדדי הצלחה</b>             |
| מי ייהנה מהצלחת הפרויקט   | <b>6. מחזיקי עניין</b>           |
| נקודות חוזק במצב הקיים שראוי לשמר   | <b>7. חזקות</b>                  |
| פרמטרים שיש להתחשב בהם בתרגום ה-POS לתוכנית   | <b>8. הנחות, סיכונים ומכשלות</b> |

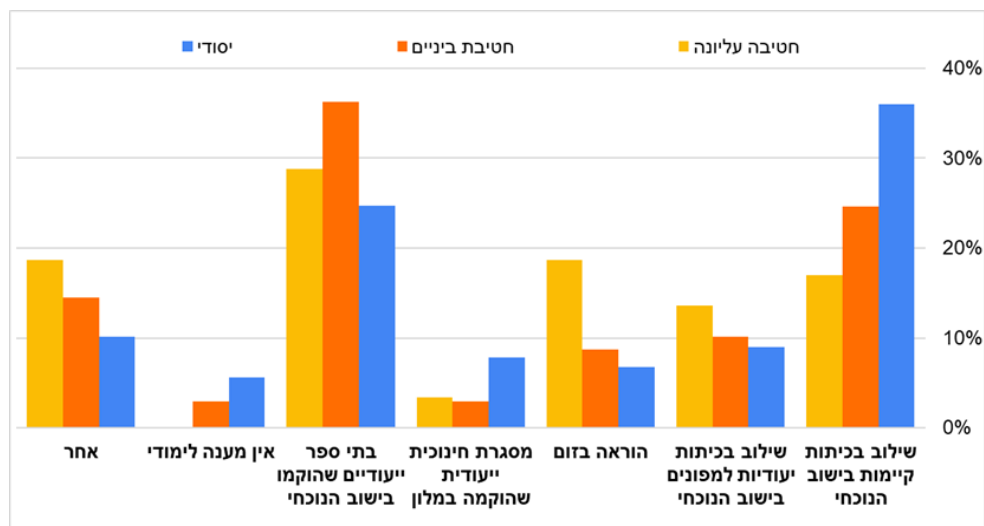
## 6.4 ממצאים מהשאלון שהופץ להורים מפונים מאזורי העימות בדרום ובצפון

[הקישור לשאלון](#)

### מסגרות חינוך במקום הנוכחי אליו פונו

המענים שהוצגו לבחירת ההורים ביחס לילדיהם במצב החירום הנוכחי היו: שילוב בכיתות קיימות בישוב הנוכחי; שילוב בכיתות ייעודיות למפונים בישוב הנוכחי; הוראה בזום; מסגרת חינוכית ייעודית שהוקמה במלון; בתי ספר ייעודיים שהוקמו בישוב הנוכחי; אין מענה לימודי; ופתרונות שונים אחרים.

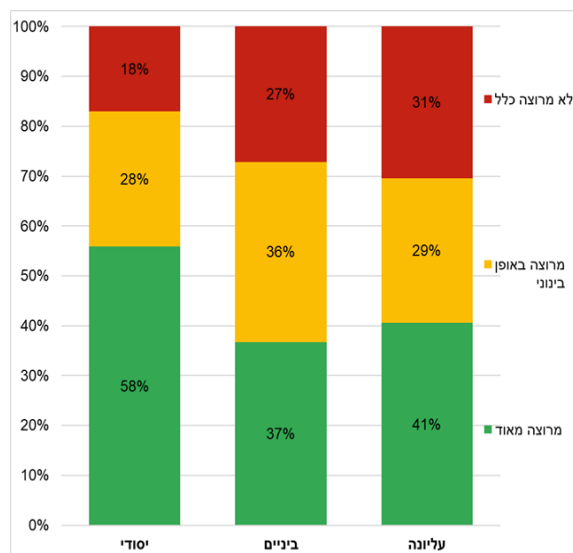
שני הפתרונות העיקריים לתלמידים בחינוך היסודי ובחטיבת הביניים היו שילוב בכיתות קיימות בישוב הנוכחי או בתי ספר ייעודיים שהוקמו באותו ישוב. ביחס לתלמידי החטיבה העליונה, הבחירות השכיחות היו בתי ספר ייעודיים בישוב הנוכחי ולמידה מרחוק. 17% בלבד שולבו בכיתות קיימות. כמו כן, כחמישית מהפתרונות לתלמידי החטיבה העליונה היה "אחר" (איור 6.1).



איור 6.1: המענה החינוכי שניתן לתלמידים (יתכן וניתן יותר ממענה אחד)

### שביעות רצון ההורים מהמענה

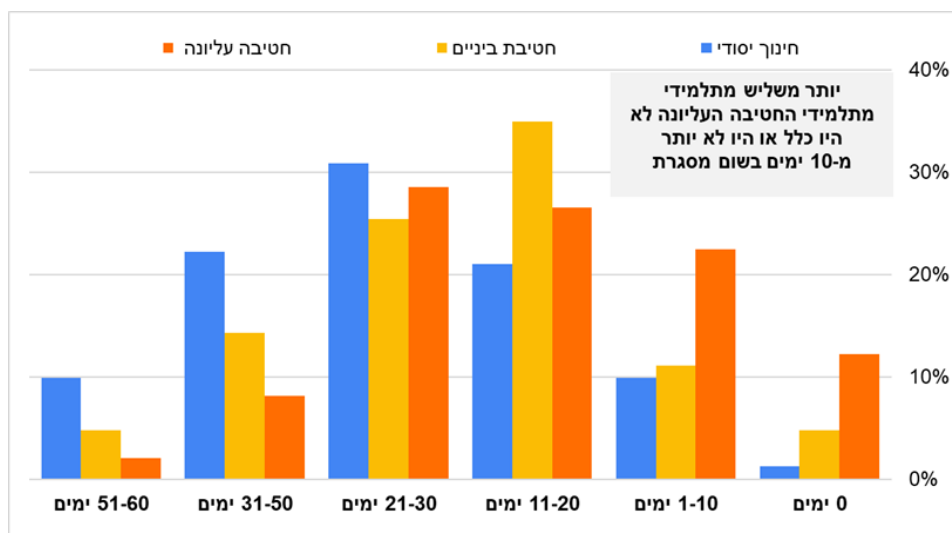
כמו כן בחנו את שביעות הרצון של ההורים מהמענה שניתן לתלמידים. קיימים פערים בין החינוך היסודי לחט"ב ולחט"ע. שיעור המרוצים מאוד בחינוך היסודי עומד כ-60% וכ-30% מרוצים באופן בינוני. שביעות הרצון יורדת ככל שעולים בגילאים ושיעור הלא מרוצים כלל מגיע לכ-30% בחטיבת הביניים והחטיבה העליונה (איור 6.2).



איור 6.2: שביעות הרצון מהמענה החינוכי שניתן לילדים

### מספר ימי למידה מפרוץ המלחמה (כ- 70 ימים עד להפצת השאלון)

הנשאלים נתבקשו להעריך בכמה מהימים מאז פרוץ המלחמה עד לעת המענה על השאלון (כ- 70 ימים מאז פרוץ המלחמה) הייתה לילדיהם מסגרת חינוכית. באיור 6.3 ניתן לראות שככל שעולים בגיל, גדל אחוז התלמידים עם מספר ימים נמוך. למשל, ביחס ל"כמעט כל הימים" (60-51 ימים), בחינוך יסודי 10%, חט"ב 5%, חט"ע 2%. שיא הנוכחות (21-30 ימים) נצפה בחינוך יסודי (31%) ויורד בחט"ב ל 25% ול 29% בחט"ע. שיעור גבוה של 12% מתלמידי החט"ע לא היו כלל במסגרת חינוכית כלשהי.



איור 6.3: הערכת מספר הימים שהתלמידים נכחו במסגרת חינוכית

### סיבות להיעדרות ממערכת החינוך

הנשאלים נתבקשו לפרט את הסיבה (או הסיבות) להיעדרות במידה והייתה. מניתוח איכותני שבוצע נמצאו 5 סיבות עיקריות המפורטות בטבלה 13. שתי הסיבות העיקריות שדווחו עבור תלמידים בכל הגילאים היו: "קושי בשילוב ילדים במסגרות חינוך בתקופת המלחמה" ו"חוסר רצון של הילדים ללכת לבית הספר או תחושת זרות ומצוקה נפשית של הילדים". בולט השיעור הגבוה של תלמידי החטיבה העליונה (38%) בחוסר הרצון ללכת לביה"ס. לחמישית מהתלמידים בחינוך היסודי סיבת ההיעדרות היא "מתח בין צורכי ביטחון ובריאות הילדים".



**טבלה 13: סיבות להיעדרות התלמיד מבית הספר**

עליונה	חטיבה	יסודי	סיבות להיעדרות מבית הספר
46%	47%	38%	1. קושי בשילוב ילדים במסגרות חינוך בתקופת המלחמה - עולה חוסר היערכות של בתי הספר לקליטת התלמידים המפונים, העדר מענה חינוכי הולם
38%	26%	30%	2. חוסר רצון של הילדים ללכת לבית הספר או תחושת זרות ומצוקה נפשית של הילדים - מפחדים, חוסר מוטיבציה, קושי להשתלב במסגרת חדשה עם ילדים לא מוכרים, בעיות הסתגלות וחרדות.
0%	0%	5%	3. מחסור במשאבים - העדר סיעות, מחסור במיגונויות ובציוד בסיסי בבתי הספר.
8%	15%	8%	4. קשיים לוגיסטיים - בעיות בהסעות, ריחוק גיאוגרפי בין מקום המגורים הזמני לבית הספר.
8%	12%	20%	5. מתח בין צורכי ביטחון ובריאות הילדים - דילמות הוריות בנוגע לסיכונים והתועלת בשילוב ילדים במסגרות חינוך בעת לחימה.
<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>סה"כ</b>

**להלן מספר ציטוטים מהשאלון לסיבות היעדרות:**
**חינוך יסודי:**

- ביה"ס לא היה ערוך ללמידה התלמידים וגם ניכר שהצוות עמוס רגשית ולא פנוי לקבל עוד ילדים. אפילו מבחינה פיזית לא נערכו לציוד כגון כיסא ושולחן שזה בסיסי עבור תלמידים.
- בתחילת הלחימה לא לחצנו, נתנו לה זמן להבין מי נגד מי ולעכל את השינוי. רק בחודש השני היא נכנסה וגם אז הייתה זקוקה להסתגלות, לכן הגיעה רק ליומיים בשבוע ואז בהדרגה היא השתלבה.
- חרדות ושינוי בית ספר ומקום

**חטיבת ביניים:**

- לקח הרבה זמן עד שהוחלט מה לעשות עם ילדי חטה"ב, ולאחר מכן, המענה שהוצע לא היה מספק מבחינתנו. הילדה סבלה מחרדות והדרישה להשתתף בזום או במסגרת רגילה לא הייתה רלוונטית.
- קושי רב להסתגל למסגרת. תחושת מצוקה גבוהה
- לא היו במסגרות בכלל עד לנוכחית. הופעלו באופן מדהים ע"י הקהילה

**חטיבה עליונה:**

- אין מוטיבציה ללימודים, שיעורים בזום זה קשה ולא מזמין, אין חיבור חברתי
- בני מסרב בתוקף להשתלב במסגרת ולא מגיע כלל. הסיבה רגשית ונראה שהמסגרת לא עודדה הגעה ונתנה תחושה שזה בסדר לא להגיע. בתי מגיעה באופן קבוע.
- חוסר חשק והרגשת אי שייכות למקום
- לקח זמן עד שנמצא מספיק כוח אדם לתלמידי י"א ו-י"ב.

## התהליך עד מציאת המענה החינוכי

הנשאלים נתבקשו גם לתאר את התהליך עד מציאת מענה לילד וכן להציע פתרון. מניתוח איכותני שבוצע בחנו את המענים על פי רמזור:

- ירוק – נמצא מענה בצורה טובה, מהירה וללא קושי;
- צהוב – נמצא מענה אך עם קשיים;
- אדום – לא נמצא מענה או התהליך היה קשה ומסורבל;

מניתוח הממצאים עלה כי כמחצית מהעונים דיווחו על תהליך "ירוק" בכל הגילאים. ביסודי כ-40% ובחטיבת הביניים והעליונה כ-30% דיווחו על תהליך "צהוב". נתון מעניין הוא שבחטיבה העליונה שיעור המדווחים על תהליך "אדום" היה נמוך יחסית, בחטיבת ביניים כרבע מהנשאלים דיווחו על תהליך אדום וביסודי כ-15%. בטבלה 14 מספר ציטוטים לרמות השונות לפי הגילאים השונים.

**טבלה 14: דוגמאות מתשובות הנשאלים לפי סיווג התהליך**

חטיבה עליונה	חטיבת הביניים	החינוך היסודי
הילד בי'ב, אין לו טעם להשתלב בב'יס' שעושה מגמות ובגרונות אחרות משלו. אז הוא לא משתלב. בי'ס שער הנגב מתאמץ מאוד ללמד בזום אבל בהתחלה זה היה מאוד קשה כי גם המורים וגם הנערים לא היו בשלים לזה. לאט מבינים אלו מקצועות הוא חייב להשקיע בהם ולפעמים נכנס לזום. גם לילד קשה להסתגל ולמצוא מוטיבציה. כל מענה הוא קשה עבורו כרגע	רשות מקומית לא מתפקדת. ראש רשות לא מתפקד. מנהלת חינוך במועצה וולגרי, גסת רוח וחסרת חמלה ומקצועיות! לא קבלנו מענה. את כל הפיתרון יזמנו אנחנו. הנוער נזנח! ולא טופל במשך שבועות. פשוט מחדל ארוך ומביש.	לא היה תהליך. אני נאלצתי לחפש לבן שלי מסגרת, משרד החינוך לא היה מאורגן. שיבצו נציגת המשרד במלון והיא פעלה בשיטה אוטומטית ללא היגיון ולכן כ[פ]תה עלינו חינוך דתי.
בדיוק כמו עם הילד הצעיר, גם כאן שיבצו למסגרת מבלי להבין. העיקר לומר ששיבצו. הילדים קיבלו מערכת של קייטנה כל יום יצירה וקרמיקה כשהם בני 15, אז לא הרגישו שזה רציני.	ככל שהילדים עולים בגיל כך משך הזמן עד שמסדרים להם פתרון, הינו ארוך יותר. זה מייצר מצב שהם נשארים זמן רב יותר ללא מענה של מסגרת עוטפת. אני בטוחה שעבור הורים שהילדים שלהם בגילאים של כיתות י, י"א ו- י"ב זה אפילו ארוך עוד יותר.	עשן יוצא מכל האיברים בגוף...
בית הספר מצא מענה לאחר כחודש מתחילת המלחמה. לצערי המערכת אינה מלאה	מסובך ביותר. התקשורת מול בית הספר הייתה פיקס! מתן המענה בפועל לבתי בעלת סל אישי חינוך מיוחד, בפועל... אאאא... לא קיבלה מאומה. רק ממש לאחרונה החלה רכזת חנ"מ לעזור לחזור לתלם, ואז הגיעה חנוכה ושוב הכול התערער. נראה מה יוליד יום	תהליך מייגע של צורך שלנו ההורים להפעיל אקטיבית את נציגי משרד החינוך בכל שלב כדי למצוא פתרונות של חלל, ציוד, צוות, רישום וכו

חטיבה עליונה	חטיבת הביניים	החינוך היסודי
חיכינו שיפתח בית הספר	בחודש וחצי הראשונים לא היה מענה לימודי מותאם, הקימו מרכז למידה במרחק של 40 דק' נסיעה עם ילדים לא מוכרים וזה לא רלוונטי. רק לאחרונה ביי"ס האזורי הקיבוצי קלט תלמידים ועכשיו המצב טוב מאוד	איף... אין מציאת לא נתנו לנו ברירה. בתחילה היו יוזמות קהילתיות עם התנדבות אח"כ נכנס משרד החינוך והתיישב כל התשתית שהוקמה עם מזריכות מורות אחרי זה שילוב בבי"ס בשכונה עם צוות שנבנה ממורים שהם תושבי הקהילה ומשם מעבר לבי"ס הנוכחי
עברנו מספר ישובים עד שמצאנו מקום בו יש לילדים מענה וגם חברים אותם הם מכירים	עד להקמת בית הספר, לא התקיימה למידה בכלל, הזומים של בית הספר לא היו רלוונטיים, קושי רב באינטרנט במלון, היעדר מקום ללמידה בחדר במלון שכל המשפחה נמצאת בו.	תחילה לא היה מענה כלל, לאחר מכן היה זום של שעתיים שהוא לא חובה בחשבון ושפה, היה אמור להיות מתווה של 5 שעות אבל הוא לא התקיים ונשאר שעתיים של שפה וחשבון ולפני שבועיים התחילו קפסולות מאז הפסקת אש נשאר ככה יומיים בשבוע. אני לא שולחת בשל הסכנה הקיימת עדיין לכן אין לי מסגרת בימי הקפסולות גם לא בזום.
למידה מרחוק התחילה די מהר ולמידה פיזית בערך אחרי חודש וחצי	היינו בישוב אחר בו היה מענה רגיל שלא סיפק אותנו, ובחרנו לעבור לישוב בו יש בס עם מענה מתאים לבת שלנו. פחות ממוקד לימודים ויותר ממוקד ריגשי	באופן טבעי בתחילת המלחמה המסגרת החינוכית שלנו לא פעלה. הילדים והצוות ברובם פונו מבתיהם. אט אט החלה למידה מרחוק ובהמשך נמצא מיקום זמני והוקם מחדש בית הספר באופן חלקי. תחילה לשעות בודדות ורק 3 ימים בשבוע. בהמשך עברנו למיקום אחר וכעת בית הספר [פועל] בהיקף רגיל פחות או יותר מבחינת השעות, ובערך מחצית הילדים והצוות.
לקח זמן ונבחנו אפשרויות ובסופו של דבר הוקם בית ספר במכללת כנרת. אני מאוד מעריכה את המאמצים שנעשו כדי ליצר מסגרת	לקח קצת זמן רצו לשלב בסביבה אבל לא היה מקום ואז מצאו את הפתרון בהר טוב שהסכימו לארח והיו להם מבני לימוד שיכלו לשמש לכך.. בתחילה היו בכיתות נפרדות ובשעות שונות ואז איחדו עם בית הספר השלבים היו קשים כי עד שהילדים התרגלו והתחילו ללכת לבית ספר הקדימו את ההסעות מ8:30 ל7:20 ושוב היה קשה לשלוח אותם למסגרת הלימודית.	המון כאוס ובלבול, כל שבוע מסגרת ופעילות אחרת עד להקמת בית הספר עבור הקיבוץ שלנו. בהתחלה כמה שעות במלון עם חיילים מחיל חינוך, אחר כך מתנדבות במלון שעשו פעילויות לילדים למשך שעות, לאחר מכאן נסעו לחווה לימודית, אחר כך כיתה רק לילדי הקיבוץ בבית ספר באזור ועכשיו נפתח בית הספר שהקימו עבור המפונים. המון שינויים בזמן קצר, כל פעם דמויות אחרות, מקומות שונים והסתגלות מחדש.
לא היה ארוך. מילאנו טפסים למפקחת האזורית ושי התחיל ללמוד בתיכון בן גוריון ליד הבית.	שיחה עם האחראית על החינוך בחדרה ומשם הדרך הייתה יעילה וקצרה	הנהגת המושב הניעה והובילה את התהליך
מענה נהדר שניתן לבני היה אומנם חלקי אך מאד משמעותי, שבוע בטכניון עם מרצים מעוררי השראה. בנוסף	נציגות מהמושב הציעה את ביה"ס. הצוות הגיע לביקור הכרות, נסענו עם הילדים לראות את ביה"ס והתחילו.	פניתי לעירייה בבקשה לשבץ בבית ספר ספציפי ונעניתי בחיוב. משם

חטיבה עליונה	חטיבת הביניים	החינוך היסודי
מפגש בזום עם מרצה אחת לשבוע מאותו פרויקט, מפגש עם מרצה מתנדב שמגיע למלון למספר שעות. עד כאן זאת הצלחה במעט שניתן, במצב הקיים. מעבר לכך בעייתי מאוד, המענה במכללת כנרת, אינו מוצלח		הופנינו לבית הספר להרשמה וזהו, נכנסה ללמוד.
בקלות רבה ביי"ס שהוקם כדי לתת מענה למפונים	תהליך עירוני שכלל הקמת בית ספר מיוחד למפונים	פעלנו מול הגורמים במועצה ומול מנהלי בתי הספר כדי לפזר את ילדי המפונים כאן בין בתי הספר השונים כאן.
מענה מהיר ויעיל	יחסית מהר המועצה תפרה פתרון לכל קהילה אחרי התייעצות עם תושבי אותה קהילה.	פרסומים של עירי

הנשאלים נתבקשו גם להציע מה לשמר ומה לשפר בתהליך שתיארו. מניתוח התשובות להלן ההמלצות הראשיות שעלו והציטוטים הרלוונטיים מתוך השאלון:

#### ● **שילוב מהיר בבתי הספר ללא שלבי ביניים / בית ספר קיים**

- לשלב אותם בבית ספר קיים ולא בבית ספר שפתחו להם רק ל- 3 שעות שבו הם לא לומדים כלום
- צריך מעבר כמה שיותר מהיר, ועם כמה שפחות שלבי ביניים- ממצב של אין לימודים למצב שיש לימודים מלאים (אנחנו עדיין לא שם).
- לשמר: שילוב עם ילדים מבתי"ס השונים מהאזור שלנו.
- לשפר: מקום קבוע, לא נכון בעיני שבסוף החודש צריך שוב לשנות לוקיישן ולהתחיל מחדש. הילדים עברו מספיק שינויים וטלטלות.

#### ● **יותר שעות / לא פורמלי / סדנאות חוסן**

- פעילויות הפוגתיות - שימור
- שיום הלימודים יהיה יותר שעות
- שיחות רגשיות יותר מעניינות וטובות מאשר לימודים
- לשמר ולהגדיל פעילות למניעת ניתוק חברתי

#### ● **פן כלכלי**

- מציעה שמשפחות שמסיעות את ילדיהם לבתי ספר מרוחקים בשל המלחמה, על מנת לאפשר לילדים שמירה על רצף חינוכי, יזכו להשתתפות כספית בעלויות הנסיעה הגבוהות.

#### ● **מיוחד לחטיבה העליונה**

- לא שמר את המוסד שמאפשר מפגש של המפונים הלומדים בימים כתיקונם ביחד. לשפר יש צורך לדאוג להם ללמידה של המגמות שלהם.
- למידה פיזית היא הדבר היחיד שהבן שלי מצליח ללמוד היטב לכן זו ההמלצה
- לשמר - למידה מעורבת בקפסולות וזום, ללמוד במשמרות בבית הספר. לשפר- השנה לבחון בפרויקט 5 יח"ל בהנדסת תוכנה פנימי.
- לשמר התארגנות לוגיסטית, לשפר התארגנות לבגרויות. לא ברור המצב מהבחינה הזו.
- מציע פשוט להתחיל ללמוד. עד עכשיו מדובר בקייטנה. יש לעדכן את ההורים מה נלמד בכל יום והאם יש שעורי בית ומטלות, כי לא תמיד מקבלים את האינפורמציה מהילדים
- צריך מענה יותר מותאם אישית בשכבות הגבוהות. אולי היה עדיף לעשות הסעות למיקום מרכזי עקב השונות הגדולה בחומר הלימודי והמגמות

### • המשכיות צוותי החינוך / איכות

- לאפשר לנוער לחזור למינימום שפיות במסגרות המוכרות. עם אותם המורים, רכזי שכבה וחברים מיישובים אחרים!!!
- המחנכת שהגיעה בשלב השני מדהימה מאמינה בילד ויצרה עימו קשר. הייתי רוצה שמערכת החינוך בכלל תשתנה ותשתפר ותהיה עם הפנים קדימה בצורת ושיטות הלימוד שנשארנו כמו לפני מאה שנים. הילדים יכולים מאוד להצביע ולהגיד מה צריך לשנות.
- לשימור - עקביות בשיעורים, צוות; לשיפור - ציוד יותר מתאים ללמידה, עוד צוות הוראה מתאים
- לשיפור היחס והקשר הטוב עם בית הספר והתמיכה של מזכירות הישוב

### • חינוך מיוחד

- הילד היה משולב בבית ספר רגיל ואינו מקבל את כל המענים כמו ריפוי בעיסוק, סיעת, הוראה מתקנת . הוא כן מקבל טיפול רגשי שזה מאוד מאוד חשוב אבל הוראה מתקנת גם חשוב. הילדים המשולבים חינוך מיוחד בבית ספר רגיל נפלו בין הכיסאות

## 6.5 תובנות מהשאלון שהופץ למורים מפונים מאזורי העימות בדרום ובצפון

מתוך 161 המענים לסקר שהופץ, 69 מהעונים הם מורים. 77% הם מורים בחינוך הממלכתי, 10% בחינוך הממלכתי דתי, 6% בחינוך המיוחד ו-7% אחר. המורים שענו, כ- 35% מלמדים בחטיבה עליונה, כ- 35% בחטיבת הביניים (חלק מהמורים מלמדים גם בחטיבה וגם בעליונה) וכ-25 ביסודי.

### להלן מספר נושאים שעלו מניתוח תשובות המורים:

#### א. תהליך שילוב מורים במערכת החינוך בעת מלחמה:

- **אזורי עימות שלא פונו: הליך הדרגתי של חזרה לשגרת לימודים**, זום בתחילה ואז חזרה בקפסולות לביס' -מקשה פדגוגית; דורש יזמות לעבוד עם תושבים שלא פונו (כמו בקריית שמונה); מורים משתדלים לגייס/ללמד תלמידים בכל דרך
- **הליך גיוס מורים אקראי (לא מסודר):** התנדבות (אפילו ארה"ב), פנייה של משרד החינוך להשתלב באזורי פינוי; טופס הרשמה; גיוס מורים בגמלאות או לתפקידים אחרים
- **אזורים שפונו: מורים משתתפים בהליך בנייה מחדש של מסגרת בית ספרית** ורק אח"כ השתלבות בה (באזורי הפינוי כמו אילת/ים המלח או תל-אביב); קשיים ללמד לפני פתיחת ביס
- **תהליך מורכב וארוך של שילוב מורים אשר מפונים עצמאית, לא כקהילה (בבתי ספר ביישובים):** נשבר הרצף הלימודי; מאתגר ודורש גמישות ויצירתיות מהמורים; קושי של המערכת הקיימת לקלוט מורים שפונו; ולאחרים השילוב קל ומעניין
- **קושי בתהליך שילוב בהוראה עקב מצב אישי מורכב של המורה:** עקב היעדר מתחמי לימוד במלונות; קושי טכני; נסיעות ארוכות

## ב. אתגרים עימם מתמודדים המורים:

- **פדגוגים:** חלל לא מתאים; עזרים חסרים; ללמד תלמידים שלא מכיר; הפסד שעות הוראה; קושי הלימוד בזום; הטרוגניות בכיתה עקב שלוב תלמידים מבתי ספר שונים; העדר רצף-מורה לא מלמדת את תלמידי הבגרות שלו/ה; הוראה בזום של תכנות
- **תפעוליים:** חסר מורים; תלמידים מבתי ספר שונים; נסיעה ארוכה לביס; ניתוק מתלמידים מקוריים; בעיות משמעת של תלמידים שזה אינו המוסד המקורי שלהם; העדר שגרה לימודית
- **נוכחות תלמידים חסרה (אסטרטגי):** הקושי לגייס ללימודים/הגעה פיזית של תלמידים שפוננו/תלמידים בסיכון; גיוס תלמידים ממשפחות שמסרבות להתפנות (מקריית שמונה) ותפקיד המורה לטפל בזה בהיעדר טיפול המערכת
- **סוגיות רגשיות וחברתיות של תלמידים:** לא מרוכזים; חוסר יציבות בנוכחות; ילדים בשוק לא פנויים ללמידה; קושי להתאקלם בבתי ספר חדשים
- **פגיעה ברווחה אישית של מורים:** מצב רגשי של מורים ומשפחותיהם; בטחון אישי בנסיעה

## ג. פתרונות/צרכים של מערכת החינוך:

- **יצירת שגרה בתפעול וניהול החינוך:** בניית הקהילה מחדש; צורך במבנה פיזי של ביס; צורך במחשוב טוב; העסקת מורים נוספים (מומחים); פינוי לפי ישובים (בוצע באופן לא מסודר); יותר כ"א באזורי פינוי; ליצור שגרת למודים ותחושת מחויבות; פחות פיזור תלמידים ברחבי הארץ וכן מרכזים של בית ספר מקורי; כיתות חינוך מיוחד נוספות; מענה לצרכי תלמידים בשיבוץ; מורים מחנכים כיתה אחת; עוד מורים חיילים; ללמד בקפסולות
- **דאגה לרווחת המורים:** החלפה; מתן אוטונומיה לטיפול עצמאי בבעיות שנוצרות; תגמול הולם למי שיצא מסביבת עבודה קודמת; פחות פיקוח וישיבות
- **פתרונות פדגוגיים:** שינוי בתכנים לימודיים; כן זום; תכנים און ליין
- **סיוע נפשי לתלמידים ומשפחות המפונים**
- **פראקטיביות בטיפול בבעיות-** טיפול מערכתי מראש, תכנית מגירה מבעוד מועד; סנכרון בין תפקידים במשרד החינוך- תכנית מגירה מבעוד מועד

## ד. הזדמנויות עבור המורה/התלמיד/מערכת החינוך:

- **שינוי מערכת:** הכנסת התנדבות כחלק ממערך בית ספרי; צמצום פערים
- **התפתחות מקצועית למורה בתוך המערכת -** תפקידי ניהול
- **שינויים תפעוליים:** כיתות קטנות; תמיכה רגשית
- **חינוכיים-פדגוגיים:** למידה אחרת; תהליך למידה מרחוק; למידה מתוקשבת; יכולת הסתגלות למערכות חינוך חדשות

## 6.6 עדויות מהשטח של חברי.ות הצוות

### 6.6.1 ד"ר יואב ארמוני – מתנדבים

במהלך המשבר הנוכחי ההתגייסות של העם הייתה מופלאה - ואין צורך להרחיב מילים על כך. אבחן מתנדבים בשני אספקטים: 1. בשעת חירום; 2. בשיגרה כך שיתרום בשעת חירום.

#### 1. בשעת חירום

הניסיון מראה שבעת חירום ניתן לסמוך על המגזר האזרחי שיתנדב בכמויות גדולות, יתרה מזאת קיימות עמותות וארגוני אזרחים אשר נרתמות על מנת לארגן את הפעילות ההתנדבותית (ראה דוגמא למטה חמ"ל אזרחי).

היתרונות: כוח אדם איכותי, זול, מגוייס, עם מוטיבציה גבוהה שמוכן לעשות כל עבודה (ללא אגו). ולפחות במלחמה הנוכחית ראינו שהכמויות היו בלתי מוגבלות (יותר ממה שנדרש).

החסרונות: חוסר תיאום - קיימת אופנה (היום מכינים סנדוויצים, מחר עוזרים בקטיף), כפילויות, בזבוז משאבים; פיזור גיאוגרפי - רוב המתנדבים מרוכזים במרכז וקשה לשנע לגיאוגרפיות מרוחקות לפעילות מתמשכת (נניח פעם או פעמיים בשבוע); שחיקה, התעייפות וחזרה לשגרה - לאחר תקופה, מתדלדלים המשאבים, ומתנדבים שפיתחו מיומנויות יש להחליפם ולהתחיל מחדש; דורשים תשומת לב ומשאבי ניהול.

המסקנה היא שהמתנדבים (המזדמנים) והעמותות המארגנות טובים לתקופה קצרה לאחר המשבר, בעיקר למקומות שהרשות לא מגיבה מספיק מהר; לאחר תקופה יש להחליפם בפתרון קבוע רשמי ומאורגן. במשבר הנוכחי ראינו שההתארגנות של הרשות נעה בין ימים לחודשים.

#### 2. בשיגרה

מערכת החינוך הפורמלית כיום כמעט ולא משתמשת במתנדבים, רוב בתי הספר לא יודעים לאתר, להפעיל ולשמר מתנדבים, משרד החינוך מפעיל מעט ארגוני מתנדבים, ותרבות החינוך כיום כמעט ולא כוללת מתנדבים. הפעילויות בהן משתמשים במתנדבים/ הורים הינם בעיקר כהתגייסות לביצוע משימות חד פעמיות (טיול שנתי, איסוף כספים למתנת סוף השנה, בניית קיר בחצר בית הספר...).

אנו שמים לב שאלו שהתנדבו בשגרה, מוכנים לקחת נתח גדול יותר ולאורך זמן רב יותר בעת חירום.

כדאי לחשוב על אופן פעולה אופרטיבי בתחומים מסוימים (נניח בחינוך הבלתי פורמלי, כוח עזר בכיתה, אח בוגר...) שבו יהיה תפקיד למתנדבים במינון נמוך בשעת שיגרה אך יהיו לעזר רב במינון גבוה בשעת שיגרה - בדומה לכוח המילואים בצבא

**חמ"ל האזרחי** - עובדים עם כל הרשויות ומספקים אלטרנטיבה חינוכית שכוללת הכל - פורמלי ולא פורמלי דרך מרכזי מיח"ם (ראו פירוט למטה) לדוגמא בטבריה: 45,000 תושבים, 12,000 מפונים, 2,500-3,000 תלמידים מפונים מלידה עד גיל 18 מפוזרים בעשרות מלונות. גני ילדים ופעוטונים ברוב המקרים נמצא פתרון במסגרת המלונות. יסודי - אם יש בית ספר שניתן לשלוח את התלמידים - שולחים ביישוב או במלון (לאחר כחודשים המצב התייבב, יש פתרון לרוב התלמידים, ויש נוכחות סבירה, יש חוסר אקוטי במורים), חט"ב ותיכון - משובצים לבתי ספר קיימים או כאלו שהוקמו במיוחד (גם לאחר 3 חודשים עדיין אחוז לא קטן ללא מסגרת וגם אלו שיש מסגרת נוכחות מועטה של התלמידים). אין כמעט מענה לאחר הצהריים. בערים - אחוז המקרים הבעייתיים גדל.

שלושה גופים שמנסים לטפל: **הרשות המקבלת** – מנסים לשבץ בבתי ספר קיימים; **הרשות המתפנה** – הרשויות החזקות הצליחו להתגבר על החלק הפיזי במלונות, האוכלוסיות החלשות – מחכים שיפתרו להם את הבעיות; **משרד החינוך** – מנהלת למפונים – רכז בכל מלון ללא סמכויות.

**המיח"ם** (מרכז יישובי לחינוך משלים) – המיח"ם מהווה מעין שלוחה של בית הספר ביישוב ומטרתו העיקרית היא לשמש מערך המשלים את המהלך הבית ספרי, והתומך ומעשיר אותו באמצעות ההורים, הקהילה וגורמי החינוך הבלתי פורמלי. יעדיו של המיח"ם מגוונים: לתת מענה לימודי רגשי וחברתי לתלמידים בימים שאינם מגיעים לבית הספר; לתת תמיכה לבית הספר בתהליכי ההוראה מרחוק; לחבר את ההורים למהלך החינוכי ולנשיאה באחריות בו; לרתום את משאבי הקהילה לתמיכה במהלך החינוכי ולאפשר לחבריה לקחת בו חלק; לתת מקום נרחב לחברת הילדים ככלי חינוכי משמעותי; לאפשר מרחב לפיתוח תחומי עניין אישיים וקבוצתיים של תלמידים; לאפשר מרחב ליוזמות חינוכיות מקומיות של ילדים, הורים וחברים בקהילה; לאפשר למידה התנסותית חווייתית המחוברת להוויית היישוב והקהילה; לאפשר יציאה לטיוולים וספורט; לאפשר פעילות ספורט וכושר; לאפשר השתתפות של מורים המגיעים מבית הספר להוראה או שיח וקשר עם תלמידים.

## 6.6.2 רחל פרלמן, סגנית מפמ"ר מדעי המחשב הנדסת תוכנה וסייבר תושבת העיר

### אשקלון

#### 7.10-ה לאחר

- שלב א:** כל מפמ"ר היה צריך לתת X אנשי פיקוח שסייעו למפונים. זה לא עבד
- בכל מקום מארח יש מספר מועט של תלמידים שצריכים סיוע במקצוע מסוים ולא היה גוף שיתכלל את תלמידי התיכון שפנו לאזור מסוים לפי המגמות, יחידות הלימוד וכו'. כלומר היה קיים חוסר בהתאמה בין צרכי התלמידים במקצועות ספציפיים לבין המשאבים שהוקצו. לא הייתה יכולת לארגן את התלמידים לפי מגמות ויחידות לימוד באופן יעיל.
  - לכל מקצוע יש את האחריות שלו מול השטח בשגרה ובוודאי בעתות חירום, והציפייה שבמקביל לכך תעשה עבודה נוספת של המדריכים בצורה שרירותית לא הייתה מעוגנת במציאות. מה גם שמספר אנשי הפיקוח קוצץ בחצי.
- שלב ב:** במשרד החינוך מידי שבוע קיבלנו מכתב עם מיפוי מפונים. המכתב כלל: מקומות הפינוי ומספר תלמידים על פי מגמה/התמחות טכנולוגית בכל מקום פינוי.
- חוסר במידע מדויק:** המידע שנשלח ממשרד החינוך היה חסר או לא מספיק מפורט. למשל, לא נמסרו פרטים מזהים של התלמידים או המורים המפונים הלומדים במגמות ספציפיות.
- חוסר בקשר ישיר עם אחראי החינוך במקומות הפינוי:** לא נוצר קשר ישיר עם אחראי החינוך במקומות הפינוי, מה שיכול היה לסייע בתיאום ובהעברת מידע רלוונטי, כגון מספרי טלפון ופרטי קשר של התלמידים והמורים המפונים.
- שלב ג:** לאור האתגרים הפיקוח להוראת מדעי המחשב באופן עצמאי התאים פתרונות יצירתיים כדי לסייע לתלמידים המפונים מאזורי העימות.
- מציאת תלמידים מאזורי עימות:** חיפוש תלמידים באופן עצמאי באמצעות טפסים של גוגל.
- מציאת מתנדבים שילמדו:** כדי למצוא מתנדבים ללמד פרטנית בחינם, הפיקוח להוראת מדעי המחשב פנה לעמותת נובל למצינונות בחינוך, קרן טראמפ, חברת גוגל והפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון.
- שלב ו:** כדי לאתר את התלמידים המפונים ולזהות את צרכיהם, נעשה שימוש בטפסים מקוונים, שיטה שאפשרה גישה יעילה ומסודרת למידע רלוונטי. הטופס - [כאן](#) נרשמו כ-100 תלמידים מאזורי העימות לקראת הבגרות במדעי המחשב. הסיוע מתבצע כך: כל מתנדב מלמד אחת לשבוע תלמיד שעה וחצי מקוון.
- שלב וו:** יוזמות לשיתופי פעולה נוספים: החלטה לפנות לאחראי חינוך בערים כמו אשקלון וקריית שמונה כדי לחשוב על שיתופי פעולה נוספים ולהגדיל את מספר התלמידים המקבלים סיוע. מתוך השיח עלתה בקשה לימים מרוכזים פיזית לתלמידי העיר.



**שלב וו:** תכנון של שני ימי מרתון פיזיים, שהם יוזמה משמעותית לתמיכה מרוכזת בתלמידים מאזורי העימות, כאשר המטרה היא לסייע להם להתכונן באופן אינטנסיבי מרוכז למבחני הבגרות ולשיפור הידע במדעי המחשב וזאת במקביל למפגשים מקוונים אחת לשבוע.

השוואה בין המצב בשנת תשפ"ג לשנת תשפ"ד בתחום הפיקוח להוראת מדעי המחשב מצביעה על שינויים משמעותיים ואתגרים שהובילו לצמצום במשאבים ובתמיכה במקצוע:

#### בשנת תשפ"ג

- העסקנו בפיקוח להוראת מדעי המחשב 15 אנשי פיקוח: אירית, ברכה, טניה, גיא, עיסאם, מיכל, מני, עדי, ינון, דורית, אורית, ארז, יהודה, נילי, חגית, רחל)
  - התקיימו 50 השתלמויות מורים ו-2 כנסים פיזיים לאורך השנה (אחד למורי התיכון ואחד למורי החטיבה). סמינר מורים 2 ימים במלון פרמה פתח תקווה, סמינר מורים 3 ימים במלון פרימה ירושלים לעידוד הוראה משולבת דיגיטל.
  - לאור המחסור במורים קיימנו הכשרות למורים שאינם מתחום הדעת להוראת מדעי המחשב ומורים אלו שולבו בבתי הספר (הרחבת רישיון לא פורמלית).
- בשנת תשפ"ד, בעקבות המלחמה מועסקים רק 7 אנשי פיקוח ארציים, מחצית מזמן שגרה.**
- קיימת תמיכה של הוראה בחירום בוטצאפ בשיתוף עם מטח.
  - אין תקציב השתלמויות והכשרת מורים חדשים וותיקים. (ירדנו מ-50 ל-0)
  - אין תקציב לפיתוח תכנים המשלבים AI בתוכניות הלימודים כפי שתוכנן בסוף תשפ"ג
  - מקצוע מדעי המחשב הסובל ממחסור מורים בשגרה הגיע במצב חירום לכך שאין הכשרות של מורים ומענה להוראה של מקצוע טכנולוגי.
  - מיזם הכשרת מורים שלא מתחום הדעת מחזור 2 הופסק באמצע מחוסר תקציב. מורים סיימו שלב א' וממתינים לשלב ב' (הרחבת רישיון לא פורמלית).

#### החשש שקיים:

מקצוע מדעי המחשב והנדסת תוכנה אינו מקצוע ליבה והתלמידים לא מחוייבים ללמוד אותו כדי להשיג תעודת בגרות. לאור מצב הלחימה והאירועים שהתלמידים חוו קיים חשש שהם יוותרו על המקצוע הזה מה שיגרור בעתיד חוסר שוויון תעסוקתי.

#### השלכות אפשריות:

**חוסר במיומנויות טכנולוגיות:** תלמידים שלא לומדים מדעי המחשב עלולים להישאר מאחור בהבנת טכנולוגיות חדשות ובמיומנויות דיגיטליות שהופכות להכרחיות בשוק העבודה המודרני.

**חוסר שוויון תעסוקתי:** אם תלמידים מוותרים על לימודי מדעי המחשב, ייתכן שהם יפספסו הזדמנויות למשרות טובות יותר, תוך כדי שטכנולוגיה ותכנות הופכים לתחומים בעלי ביקוש גבוה.

**חוסר עמידה בדרישות העתידיות של שוק העבודה:** בעתיד שבו הטכנולוגיה תהיה מרכזית יותר, חוסר ידע בתחומים אלו עלול להשאיר חלק מהאוכלוסייה ללא הכשרה מתאימה למשרות המבוקשות.

### 6.6.3 לילך איילי – הקמת מערכת חינוך בחבל אילות ואילת בשבוע 4 ו-5 למלחמה

שמי לילך איילי, דוקטורנטית ומדריכת מורים בפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון. בשבועות הרביעי והחמישי למלחמה שהיתי בקיבוץ יטבתה וסייעתי להקמת מערכות חינוך לעקורים שהגיעו למועצה האזורית חבל אילות ולאילת. אביא מקצת מהעדויות לגבי החינוך בשבועות הראשונים של המלחמה.

לאילת, לחבל אילות, וליטבתה בפרט, הגיעו החל מ-7 באוקטובר ניצולים רבים מהדרום, וכן מפונים ומתפנים מרצונם מכל חלקי הארץ. ב-19 באוקטובר הגיעה הנחיה לרשויות המועצה לקלוט את כל התלמידים במערכת החינוך הקיימת, אולם פתרון כזה לא היה אפשרי בשל מספרי התלמידים והצורך בהסעות. הניצולים עצמם התנגדו לו מכיוון שנדרשה הסעה של התלמידים בין הישובים. בשיחה של נציגי הקיבוצים הקולטים, העקורים והמועצה הוחלט שכל קיבוץ ימצא פתרונות לתלמידים שהגיעו אליו. ביטבתה הוחלט לפתוח מסגרות חינוכיות נפרדות לילדי המפונים, בעיקר עקב מצבם של הילדים המפונים, והרצון לתת להם מענים מותאמים. טל יסעור, תושבת שדרות, מורה מוסמכת למוזיקה ומדריכה במרכזי חוסן, לקחה על עצמה את הקמת וניהול בית הספר היסודי ביטבתה לתלמידי כיתות א'-ו' (ובתחילה גם למספר תלמידי כיתות ז').

בית הספר נפתח ב-22 באוקטובר, עם צוות שהורכב מהמפונים עצמם וממתנדבים נוספים. בהקמת בית הספר לא היה כל קשר עם משרד החינוך, הצוות כולו התנדב (אם כי לחלקו התקבל שכר מהמשרד או מתרומות בדיעבד), והמשאבים סופקו על ידי קיבוץ יטבתה. בית הספר פעל במשך שלוש שעות בכל יום, והתכנים היו פעילות הפגתית, פעילות חברתית וטיפוח חוסן, עם מעט תכנים לימודיים, בעיקר בחשבון. באופן דומה נפתחו ביטבתה גן, בניהול יסמין בן נתן, תושבת קיבוץ מגן ויועצת חינוכית בבית ספר בשדרות, ופעוטון בניהול יובל איילי, מתנדבת מהצפון, סטודנטית לפסיכולוגיה בעלת ניסיון בהובלת פעוטון. באילת הוקמו מסגרות חינוכיות של המועצות שער הנגב ואשכול על ידי אנשים מצוותי בתי הספר שהתפנו לאילת, אולם תלמידי על יסודי מהערבה לא הופנו לאילת אלא לבית ספר האזורי "מעלה שחרות". היה קושי גדול לתלמידים אלו לצאת מהדירות ולהצטרף לכיתות בהן לא הכירו אחרים. חלקם היו עסוקים גם בהתמודדות עם אבל על חברים, וחלקם התפנו ללמידה רק אחרי החזרת חבריהם החטופים. מי שלא הצליחו להשתלב כלל היו שכבת י"ב. חלקם חזרו ללימודים בבתי הספר שלהם בזום או בערים הסמוכות. הם היו זקוקים מאוד לחברים שלהם ולא רצו להתחיל ללמוד במסגרת חדשה למספר חודשים.

בית הספר היסודי שהוקם ביטבתה נסגר לאחר כארבעה שבועות של פעילות, והתלמידים עברו לכיתות נפרדות בבית הספר היסודי "נוף אדום", ובימים אלו הם בשלבים שונים של שילובם בכיתות הרגילות בבית הספר. הגן והפעוטון ממשיכים לפעול כמערכות נפרדות עבור ילדים מפונים.

כסיכום של פעילות בית הספר מציינת יסעור מספר עקרונות חינוכיים חשובים. לא מעט מהתלמידים חוו טראומה, לא היו פנויים ללמידה, ולא הכירו אלו את אלו. לכן הייתה חשיבות גדולה לכך שחלק מאנשי הצוות היו אנשי מקצוע ואנשים מהקהילה של התלמידים, שחוו בעצמם את הטראומה. במקרים רבים ילדים לא יכלו להכיל את הפעילות הרגילה או לתפקד בה, ולכן נדרש צוות גדול, כך שניתן בכל זמן לתת לילדים חונכות אישית. חסרו גורמי טיפול לילדים והנחיה מקצועית למנהלת ולצוות, שפעלו רק מתוך הניסיון, הידע והאינטואיציה שלהם. יעל קרסו, מזכירת יטבתה והאחראית על קליטת המתארחים והפן הלוגיסטי מוסיפה שלהקמת הגנים ובית הספר גויסו אנשי חינוך רבים - חלקם בפנסיה, חלקם התנדבו בנוסף לעבודתם הקבועה שהיא כבר לא בחינוך, וחלקם מורים פעילים שהתנדבו ללמד ביום החופשי. היה צריך להקים גנים וכיתות מאפס, כלומר לאתר מקום וציוד, לגייס כוח אדם, לתכנן מערכת שעות, ועוד. נדרשה התגייסות של כל הקהילה. המסקנה העיקרית של קרסו היא שללא קהילה תומכת ומגויסת היה קשה להקים מערכת כזו.

תיאור זה מדגים את המצב בו בחמישה השבועות הראשונים למלחמה לא היו בערבה או באילת כל נוכחות, קשר או תמיכה מקצועית מטעם משרד החינוך. ב-26 באוקטובר הגיעו שר החינוך לביקור במועצה האזורית חבל אילות. הנה קטע מדברים שאמר בביקור מתן לוינסון, ניצול מקיבוץ גבולות:

קוראים לי מתן. אני מקיבוץ גבולות שבעוטף עזה, אני אבא לארבעה. אני כאן עם המשפחה שלי מיום ראשון 8 באוקטובר, אוספים יחד את השברים. מי שעוזר לנו לאסוף את השברים זו לא הממשלה, אלא קיבוץ יטבתה, קיבוץ הבית שלנו- גבולות, התנועה הקיבוצית, המועצה האזורית חבל אילות, והאזרחים המדהימים שיש כאן. הקיבוץ מקיים פעילויות לילדים, למבוגרים, הרים מפעל הזנה ענק, דואג לדיוור, לביטחון. כל מה שצריך.

אנחנו שבוע שלישי לתוך אסון עצום שאתם איפשרתם לו לקרות ואתם לא הועלתם מאז בכלום. מאז 7.10 עדיין לא פגשתי את מדינת ישראל בשום צורה ודרך. אולי עשיתם משהו מאז, אולי חשבתם, אולי החלטתם- אבל אתם לא מחלחלים לשטח. הכל נעשה על ידי התנועה האזרחית ואתם לא כאן. שלושה שבועות והילדים שלי, מוכי אסון, עדיין לא פגשו את העשייה של משרד החינוך, לא את העשייה של משרד הרווחה. כלום. שום סימן לקיומה של מדינה.

## 6.6.4 ד"ר מגי מועלם, מורה מקריית שמונה, מפונה ופעילה בהקמת מסגרות חינוך לתלמידי קריית שמונה המפונים

[19.1.2024: ראיון בכאן ב' בתכנית של אמילי עמרוסי ויובל אלבן](#)

נייר עמדה: **שעתם היפה של אנשי החינוך (גרסה קצרה פורסמה ב- 26.12.2023 ב- JOKOPOST)**

לפני יותר מחודשיים פונו עשרות אלפי תלמידים מיישובים צמודי הגדר. רצף ההתפתחויות במציאות הביטחונית בישראל יצרו תזוזה פתאומית חסרת תקדים של 130,000 מפונים לכל רחבי הארץ. למשל, תושבי קריית שמונה פונו ומפוזרים ליישובים מיסוד המעלה ועד אילת. לעומת זאת, תושבי ישובים קטנים (מושבים או קיבוצים) פונו יחד כקהילה ככל שניתן היה. המצב שנוצר יצר עבור העיירות המפונות (שדרות וקריית שמונה בעיקר) קושי ביצירת שגרה חינוכית ומשרד החינוך והרשויות המקומיות נדרשו למצוא פתרונות יצירתיים וזמניים עבור עשרות אלפי התלמידים.

מאמר זה מתמקד בכוח המניע של מערכת חינוך בעת חירום: **המורים המפונים.**

בימי שגרה, חדר המורים משול ל"חדר משפחה". חדר המורים מנקז את רגעי האושר, האכזבה והסיפוק של מקצוע ההוראה. חלק ניכר מחדר המורים בחר לעסוק בחינוך על אף המורכבות שנוצרה בשנים האחרונות, מתוך אידיאולוגיה להוות מודל חיקוי לצעירים, לתת השראה לצעירים ללמוד ולעצב את רוחו ותרבותו של הדור הבא. חלק אחר מהמורים נותר במקצוע נטול כוחות ומוטיבציה מסיבות אישיות ומערכתיות. חדר המורים הוא מקום המפגש הקבוע של הצוותים, נקודת מוצא למשימות החינוכיות, תחנת התייעצות, ומקום לפורקן רגשי ומקצועי של הצוות.

פינוי צוותי המורים נעשה על פי מקום מגוריהם ולכן הם פוזרו על פי הרשות המקומית בה הם מתגוררים. המציאות הכמעט דמיונית יצרה את כל המצבים האפשריים: מורה לא מפונה שתלמידיו פונו, מורה מפונה שתלמידיו לא מפונים, ובמרבית המקרים, מפונים המורים והתלמידים למקומות שונות.

מסמך זה בא להעלות על הכתב את המציאות המורכבת איתה מתמודדים המורים המפונים.

### א. התמודדות אישית

בימים אלה, ימי "חרבות ברזל", נדרשים המורים המפונים להתנהל במציאות כפויה מכורח הנסיבות, ועליהם לסגל לעצמם יכולות וכוחות להתמודד עם מצבים חדשים לא מוכרים המשתנים תדיר. ברמה האישית, עומדת מעל הכל

תחושת המסירות והרצון להיות מורה פרודוקטיבי העומד בציפיות האישיות מעצמו כהורה, כמורה, וכבן/בת זוג תומך/ת. השאיפה לעמוד בכל הציפיות הללו כמעט בלתי אפשרית היות וגם המורה חווה את הפינוי על כל היבטיו ומורכבותו. למשל, "מורה מפונה" שהוא גם "הורה מפונה" מתמודד עם המורכבות האישית שנוצרה בתא המשפחתי בחדר המגורים הזמני על כל המשתמע מכך.

עבור חלק מהמורים, נוצר בלבול אישי הנובע מהצורך לתעדף צרכים המשתנים באופן תדיר וחוסר יכולת לנווט בין דרישות המעגלים השונים (האישי, המשפחתי והמקצועי). המורים, שאמורים להוות משענת לתלמידיהם, חשים את אותה תחושה של התלמידים - תלישות מהבית וממקום העבודה המוכר, ובדידות במקום העבודה החדש (בין אם בית ספר חדש או בית ספר שהוקם עבור התלמידים המפונים) נטול העוגנים המוכרים. וכך, על המורים המפונים לייצר עוגנים חדשים עבור עצמם, תלמידיהם וילדיהם האישיים.

תחושות אלו מתכנסות לתחושת חוסר ודאות, חרדה קיומית וכלכלית, עצב, ודאגה מתמשכת. חוסר השייכות והיעדר יכולת השליטה על מהלך החיים בחודשיים האחרונים משפיעים על יכולת ההסתגלות למצב החדש ועל המוטיבציה של המורים המפונים ללמד.

## **ב. ההתמודדות המקצועית**

המורים המפונים עברו עם התא המשפחתי האישי שלהם למקומות אליהם שובצו על ידי הרשות המקומית ושובצו באזור הפינוי למסגרת לימודית אחת מתוך מגוון מסגרות לימוד שהוקמו. מסגרות הלימוד שהוקמו במהירות ללא הכנה מראש בתנאי המלחמה כוללות קבוצות לימוד בבתי המלון (גני ילדים או תלמידי בית ספר), כיתות הטרוגניות (לא מכיתות האם באזור המגורים) בבתי ספר חדשים שהוקמו לטובת המפונים, ושילוב במערך הוראה קיים בבתי ספר מקומיים באזורי הפינוי.

הרכב התלמידים בכיתות משתנה בכל יום היות ומסגרות הלימוד אינן יציבות הן בעקבות שינוי מקום המגורים של משפחות המפונים שעשויות לשנות מיקום והן היות והגעה למסגרות הלימוד אינה קבועה. השונות בכיתות הלימוד וחוסר היציבות מקשים על יכולת המורה לייצר רצף בלמידה. לעתים, קיימת מגבלה במשאבי הוראה מה שמשפיע על יכולת המורה ללמד.

מעבר לכך, מחנך כיתה מפונה אמור להיות בקשר עם כיתתו המקורית ועם כיתת החינוך החדשה שלו. כמחנך, עליו לסייע בפתרון בעיות פרט של הכיתה המקורית ושל הכיתה החדשה במסגרת החינוכית שנוצרה. כמו כן, מורים אינם משובצים בהכרח כמורים, ולעיתים משובצים כתומכי הוראה, שומרי סף (! כן - שומרים בכניסה לבתי הספר), או להוראת מקצוע שאינו מקצוע ההוראה שלהם.

המורכבות עבור מורים מפונים המגישים תלמידים לבגרות גדולה שבעתיים בשל ציפיית התלמידים והמערכת לעמוד ביעדי בחינת הבגרות שנקבעו ע"י משרד החינוך ובשל הכפילות שנוצרה בחייהם כמורים ובחיי התלמידים - במקום המגורים הקבוע ובמקום המגורים החדש. המתווה לקראת הבגרות מחייב את התלמידים ללמוד, אך יכולת המורים להביא את התלמידים ללמידה נמוכה כיוון שאמירה ברורה אודות הצורך ללמד וללמוד אינה נשמעת באופן ברור. באין

תכלית ברורה כמו יעד לימודי או פעילות התנדבותית, נוצר קושי לגרום לתלמידי התיכון להגיע למסגרת הלימודית ולתפקד באופן רציף.

בנוסף, המסגרת החינוכית המתהווה של כיתות המפונים היא בעלת שונות פדגוגית, תרבותית, ארגונית וחברתית. שונות זו מוסיפה מורכבות ליכולת ההתמודדות של המורים עם קשיים אישיים מצטברים של התלמידים וחוסר המוטיבציה שלהם להגיע למסגרת החינוכית באופן שגרתי.

### ג. מיומנויות

חשוב לציין שחלק מהמורים המפונים רואים במצב הנוכחי אתגר חינוכי שיש לצלוח, הם מלאי מוטיבציה לעשייה ושופעים רעיונות יצירתיים. מורים אלה הסתגלו למצב הנוכחי מהר יחסית לעמיתיהם המתקשים להתמודד עם השינוי הלא צפוי בשגרת יומם האישית והמקצועית. מורים אלה הם בעלי מיומנויות אישיות המאפשרות להם לפותר בעיות באופן דינמי בהתאם למצב בשטח. יש להם יכולת מצוינת להסתגל למצבים משתנים ויכולות תקשורת בינאישיות. הם יוצרים בקלות קשרים אישיים חדשים עם אנשי צוות חדשים ותלמידים חדשים. סף החרדה הנמוך של מורים אלה מהווה נקודת חוסן לזמן הנוכחי.

לעומתם, חלק מהמורים המפונים בעלי סף חרדה גבוה ובשל בעיות אישיות מתקשים להתמודד עם המצב הקיים, בין היתר גם בשל חוסר יכולת לשפר וליעל את המיומנויות הנדרשות לכך.

~~~~~

בנימה אישית, כמי שמכירה היטב את חדרי המורים ואת הלך הרוח בקרב מורי ישראל, בימים אלה צוותי ההוראה המפונים מהווים מנוע קריטי לחוסנו של העורף. המורים המפונים, על אף האתגרים העומדים בפניהם, פוגשים את התלמידים במרכזי ההוראה, מלמדים, מחבקים ומדברים עם התלמידים המפונים. את קולות הזלזול והציניות המשתלחת כנגד העוסקים במקצוע ההוראה כולנו מכירים ויודעים, אך זוהי שעתם הקשוחה של צוותי ההוראה. זוהי גם שעתם היפה של אלפי אנשי ונשות חינוך המובילים תלמידים באכפתיות, באהבה ובהתמדה בימים בהם חוסר הודאות ניכר היטב בחיי היום היום ולכן גם העשייה החינוכית אינה פשוטה, אינה ברורה ומאתגרת.

### 6.6.5 פרופ' אורית חזן, ראש פורום "חינוך בחירום"

עמותות רבות אספו נתונים של מתנדבים ולא חזרו לפונים. זו הייתה החוויה שלי אותה שמעתי מעמיתים רבים. הניסיון עם עמותת קדמה היה שונה – מיד לאחר מילוי הפרטים, תואם תאריך נסיעה לים המלח.

במסגרת ההתנדבות שלי עם עמותת [קדמה](#) – עמותה חינוכית-חברתית הפועלת למען השוויון והצדק החברתי בישראל, אני נוסעת פעם בשבוע לים המלח, למלון אינג'ו, בו הקימה עמותת קדמה מרכז למידה לילדי שדרות המפונים לאזור ים המלח. ראו כתבה על פעילות העמותה בים המלח: [האחיית התאומות והמיניבוס הלבן: כך הוקם מרכז הלמידה לילדי שדרות בים המלח](#). ב-23.1.24 התקיים כנס של העמותה בו הוצגו חלק ממצאי צוות העבודה. שתיים מחברות הצוות – ד"ר מגי מועלם ופרופ' אורית חזן – הציגו בו. פרטים נוספים מופיעים בנספח 6.8.

הנה מספר תובנות מניסיון התנדבות זה. הדברים הבאים נאמרים בהקשר למתרחש באזור מלונות ים המלח. כל תובנה אקשר לסיכון או הזדמנות שזוהו במהלך עבודת הצוות:

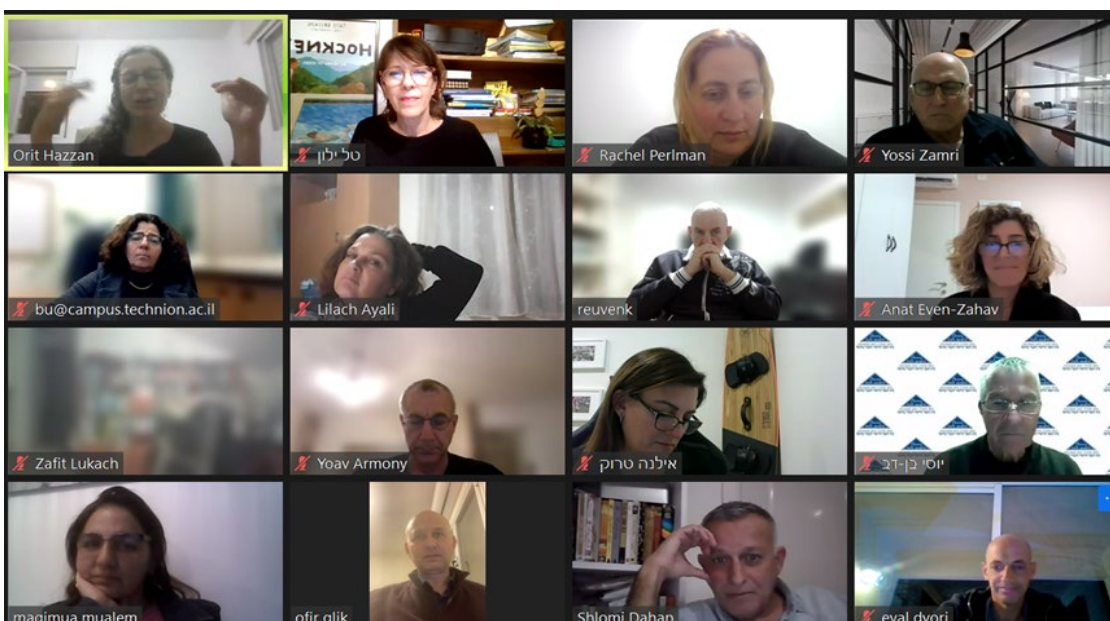
- סיכונים הקשורים ביכולת מערכת החינוך לנהל את האירוע:
  - ניתן להקים מסגרות חילופיות במהירות יחסית (בית הספר של הקיבוצים הוקם לאחר חודש ב- 8.11, עד אז היו בפעילויות לא פורמליות).
  - משרד החינוך אינו יודע להפעיל את בתי הספר; הוא מביא מתכללים ששואלים שאלות ולעיתים מפריעים. בתי הספר ומתחמי הלימוד הוקמו על ידי יוזמות מהשטח (בתמיכת המועצות המקומיות). המועצה המקומית תמר, למרות מספר התושבים הקטן שחי שבה, גילתה נדיבות באירוח וברמת השירות. העובדה שמשרד החינוך אינו יודע לתפעל אינו מפתיע היות (ובדומה למה שהתרחש במשרדי ממשלה שונים), חלק משמעותי של החינוך היום מתבצע ע"י הרשויות המקומיות וחלק אחר מופרט ומתבצע ע"י עמותות.
- סיכונים הקשורים לתלמידים:
  - יש לשים לב לתרבות הארגונית של בתי הספר של המפונים החיים במלון: בית הספר מתחיל ב- 10:00 כשמסתיימת ארוחת הבוקר במלון.
  - נראה כי הסיכון המשמעותי ביותר במצב זה הוא שהפערים בין הפריפריה למרכז יגדלו עוד יותר.
  - בשעה שבאילת ובתל-אביב יש גורמי סיכון לנוער, בים המלח גורמי הסיכון פחותים.
  - מגפה נלווית שלא דובר בה עד כה: השמנת יתר לאור העובדה שחיים במלון תקופה ארוכה עם 3 ארוחות ביום וללא אחריות אישית על התפריט.
- הזדמנות (שהוחמצה) לחינוך ערכי-חברתי:
  - קיימת הפרדה בין ילדי הקיבוצים וילדי שדרות: ילדי הקיבוצים לומדים במתחם שנבנה עבורם; תלמידי ותלמידות הערים מפוזרים במתחמי למידה שהוקמו בבתי המלון. נראה שהייתה פה הזדמנות שהוחמצה לחינוך משותף וגישור בין קהילות.

## 6.7 תמונות ממפגש הצוות ב-31.12.2024

בחרנו להציג תמונות ממפגש זה היות ותכניו משקפים את רוחב הנושאים הקשורים לחינוך בחירום בהם דנו ואת משמעות השתתפותם בפגישות הפורום של מגוון מחזיקי ומחזיקות עניין במערכת החינוך (במקרה זה, הצוות + רשויות מקומיות + מנהלי בתי ספר קולטים ומפונים) מכל הארץ (אשקלון, העוטף, שלומי, קרית שמונה ועוד).

### מפגש מספר 11: 31.12.23

- נקודת המבט של רשויות מקומיות קולטות - ראשי מחלקות חינוך: עיריית חיפה - אילנה טרוק; עיריית חדרה - שלומי דהן
- מנהלי בתי ספר:
  - קולטים: הריאלי - ד"ר יוסי בן דב
  - מפונים:
    - תיכון שלומי - אופיר גליק
    - נופי הבשור (עוטף עזה) - אייל דבורי
  - אזור עימות: שחקים - ביה"ס הרב תחומי למצוינות ולמנהיגות חברתית, נהריה





## 6.8 יום עיון של עמותות "קדמה" ו"דרך ארץ" – 23.1.24: חינוך במלחמה והמלחמה על החינוך

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| התכנסות                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 13:30 - 14:00 |
| <b>הרצאות</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 14:00-16:00   |
| <p><b>סיכונים והזדמנויות בחינוך במלחמה</b><br/>פרופ' אורית חזן, פרופסור בפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון</p> <p><b>חינוך מגדל בצל אירועי אוקטובר</b><br/>ד"ר פלורה מור, פסיכותרפיסטית ראש תחום אתגרי מערכת החינוך ג'וינט-אשלים</p> <p><b>חינוך מהנשמ"ה לגולים בארצם</b><br/>דיון לוי, ראש מכון חינוך "דרך כפר"</p> <p><b>פינוי-בינוי-שינוי: חינוך בזמן מלחמה</b><br/>ד"ר מיני מועלם, מורה בב"ס למפגנות. יום ומנהלת מרכז המדע במג"דל שמס</p> |               |
| <b>דין</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |               |
| הפסקה                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 16:00-16:25   |
| שולחנות עגולים                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 16:25-18:00   |
| הצגה וסיכום                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 18:00-19:00   |

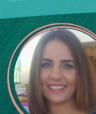
  

קדמה | דרך כפר


**יום עיון**

**חינוך במלחמה**  
והמלחמה על החינוך


יום שלישי | 23.1.24 | 13:00-19:00  
בית ציוני אמריקה, דניאל פריש 1, ת"א




**ד"ר אריט חזן**  
פרופסור בפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון



**ד"ר פלורה מור**  
ראש תחום אתגרי מערכת החינוך ג'וינט-אשלים



**ד"ר מיני מועלם**  
מורה בב"ס למפגנות. יום ומנהלת מרכז המדע במג"דל שמס



**ד"ר אורית חזן**  
פרופסור בפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון

**הרצאות | שולחנות עגולים | תיעוד וגיבוש המלצות**  
ע"י גופי מחקר ואקדמיה

### נציגות של הפורום









neaman.org.il

מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית | קרית הטכניון,  
חיפה 3200003 | טל. 04-8292329 | info@neaman.org.il

חינוך