

המלצות אופרטיביות לקידום מדיניות לאבטחת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך במערכת החינוך בישראל

פורום חינוך בחירום – שלב ב'

ראש הפורום: פרופ' אורית חזן

ריכוז פעילות שלב ב': ד"ר עינת שושן רפאלי

צוות הכתיבה: פרופ' אורית חזן, ד"ר ציפי בוכניק, ד"ר עינת שושן רפאלי

מוסד שמואל נאמן
למחקר מדיניות לאומית



חינוך | 06/25





המלצות אופרטיביות לקידום מדיניות לאבטחת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך במערכת החינוך בישראל

פורום "חינוך בחירום" – שלב ב'

ראש הפורום: פרופ' אורית חזן

ריכוז פעילות שלב ב': ד"ר עינת שושן רפאלי

צוות הכתיבה: פרופ' אורית חזן, ד"ר ציפי בוכניק, ד"ר עינת שושן רפאלי

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 המחברות ואינן משקפות בהכרח את דעת מוסד שמואל נאמן

דוח זה נערך ונכתב בסיוע מערכות בינה מלאכותית מתקדמות (כגון: Claude.ai, Grok, ChatGPT), אשר שימשו
לשיפור ניסוח, עריכה, סיכום והנגשת המידע. השימוש בטכנולוגיה זו נועד לייעל את תהליך הכתיבה, לשפר את בהירות
התוכן ולסייע בארגון הנתונים, תוך שמירה על דיוק, מהימנות והתאמה לקהל היעד.
עם זאת, האחריות המלאה על המידע, הנתונים והמסקנות המופיעים בדוח מוטלת על מחבריו, ונעשו בדיקות קפדניות
להבטחת איכות ותקפות התוכן.

תודות

צוותים	
ד"ר רותם אליהו	ראשת צוות חלום וחזון
ד"ר אלי אייזנברג	חבר בצוות חלום וחזון
פרופ' אבי ברמן	חבר בצוות חלום וחזון
ד"ר אביגדור זוננשיין	חבר בצוות חלום וחזון
רפי נווה	חבר בצוות חלום וחזון
ד"ר גלעד פורטונה	חבר בצוות חלום וחזון
מירה פל	חברה בצוות חלום וחזון
ד"ר אביבית ארוץ	ראשת צוות מחקר והערכה
ד"ר נועה בר חושן	חברה בצוות מחקר והערכה
צפית לוקץ	חברה בצוות מחקר והערכה
ליאת צבירן	חברה בצוות מחקר והערכה
ד"ר דורית תלאור רייז	חברה בצוות מחקר והערכה
ד"ר רונית ליס הכהן	ראשת צוות חקיקה
פרופ' תמר אריאב	חברה בצוות חקיקה
פרופ' אדר בן-אליהו	חברה בצוות חקיקה
מרי גבע	חברה בצוות חקיקה
עו"ד רויטל לן-כהן	חברה בצוות חקיקה
כנסים	
פרופ' שמעון מרום	דברי פתיחה בכנס הראשון
פרופ' מירי ברק	דברי פתיחה בכנס הראשון
שלומי דהן	מרצה בכנס הראשון: "חינוך במשבר מנקודת מבטה של עיר"
ד"ר יפעת שאשא ביטון	מרצה בכנס השני: "הכשרת מורים ורציפות תפקודית במערכת החינוך בתקופה של אי וודאות"
ד"ר תומר סיימון	מרצה בכנס השני: "המפגש בין החברתי לטכנולוגי – קידום יוזמות חברתיות ולאומיות באמצעות חדשנות טכנולוגית ובשילוב ה-AI"
ד"ר מגי מועלם	מרצה בכנס השני: "כיתת כוננות – חינוך בעת מלחמה"
תיעוד	
גב' ליאת צבירן	תיעוד הפעילות במסגרת שלב ב'

תוכן העניינים

1. תקציר	5
2. הרקע לפרויקט	6
2.1 מבוא	6
2.2 הסוגייה הנידונה במסמך זה	7
2.3 המטרה	7
2.4 מתודולוגיה	7
3. פעילויות שלב ב' של פורום "חינוך בחירום": יישום המשך תהליך ניהול סיכונים משלב התגובה (שלב 4) ואילך	8
3.1 רמת המדינה	10
3.1.1 פעילות צוות חלום וחזון	10
3.1.2 פעילות צוות מחקר והערכה	16
3.1.3 פעילות צוות חקיקה	21
3.2 רמת מערכת החינוך	26
3.2.1 ניהול אגילי של מערכת החינוך במצבי חירום מתמשך – מודל ה-RACE	26
3.2.2 שילוב מרכזי חוסן בבתי ספר	27
3.2.3 הזדמנויות בשילוב בינה מלאכותית בחינוך במצבי חירום	29
3.3 רמת הצוותים החינוכיים	33
3.3.1 מוטיבציה, תרבות ארגונית ורציפות חינוכית בחירום מתמשך: תפיסות מנהלים ומנהלות בתי ספר	33
3.3.2 "מילואים בחינוך" בשגרה ובחירום, הצעת עקרונות פעולה	39
3.3.3 להיות מורה שכול במדינת ישראל - כאב שקט או מושתק?	43
4. סיכום והמלצות	44
5. נספחים	45
5.1 נספח 1: תיעוד פעילות הפורום בשלב ב'	45
5.2 נספח 2: איסוף נתונים לצרכי ניהול וקבלת החלטות	47
5.3 נספח 3: אפליקציה מבוססת נתונים לשיבוץ תלמידים מפונים בזמן אמת	51

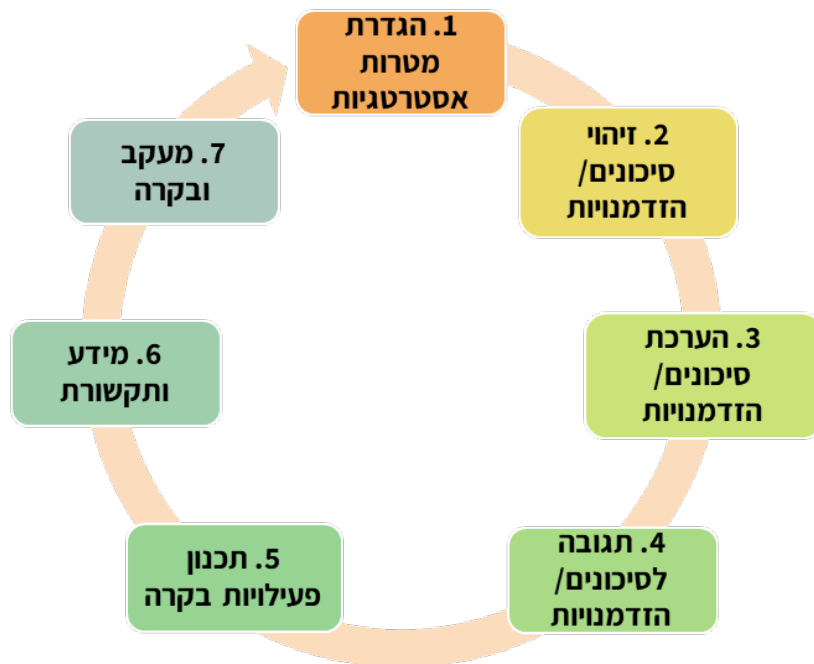
1. תקציר

דו"ח זה מסכם את שלב ב' של פורום "חינוך בחינוך" שהוקם במוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית עם פרוץ מלחמת אוקטובר 2023.

במהלך פעולתו, הפורום יישם מודל לניהול סיכונים (ראו איור 1 המתאר מהלך אופייני של תהליך ניהול סיכונים¹).

שלב א' של פעילות הפורום (מנובמבר 2023 עד ינואר 2024) התמקד בשלבים הראשונים של תהליך ניהול סיכונים – הגדרת מטרות אופרטיביות, זיהוי סיכונים / הזדמנויות והערכת הסיכונים וההזדמנויות, שהם חקרניים באופיים. שלב ב' – שהתבצע מיוני 2024 ועד יוני 2025 והמוצג בדו"ח זה, התמקד בשלבים הבאים היישומיים של תהליך ניהול הסיכונים: הגדרת תגובה לסיכונים ולהזדמנויות, תכנון פעולות בקרה, מידע ותקשורת ומערב ובקרה, היישומיים באופיים.

איור 1: מודל ניהול סיכונים



הערה: היות ומוסד שמואל נאמן הינו מוסד מחקר למדיניות לאומית, השלבים היישומיים מתמקדים בקידום הפעולות השונות עם הגופים הרלוונטיים ולא ביישומן.

¹ המודל מבוסס על תקן ISO 31000 עם התאמות למערכת החינוך. המקור: מודל ניהול סיכונים <https://www.iso.org/standard/65694.html>

2. הרקע לפרויקט

2.1 מבוא

כחודש לאחר פרוץ מלחמת אוקטובר 2023, מינה מוסד נאמן צוות "חינוך בחירום" לבחינת השלכות מצב החירום על מערכת החינוך בישראל והצגת מסמך המלצות העשוי לסייע בשמירה על רציפות חינוכית במצבי חירום מתמשך. תוך שלושה חודשים מתחילת פעילות הצוות, הצוות אפיין והמליץ על התארגנות מערכת החינוך בחירום מתמשך, והגיש את המלצותיו ב- 31.1.2024. הדו"ח מופיע [כאן](#).

הדו"ח² התבסס על פעילות צוות מומחים בחינוך ובתחומים רלוונטיים אחרים בתקופה 12.11.2023 עד 28.1.2024 והיווה בחינה ראשונית של ניהול החינוך בחירום מתמשך בישראל. פעילות הצוות כללה מפגשים עם מחזיקי עניין המעורבים בחינוך בחירום בעת הזו, 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.

הדו"ח התמקד באוכלוסיית מחזיקי העניין בחינוך (תלמידים, מורים, הורים, מנהלים וכיוצ"ב) מאזורי העימות, אשר חוותה את המלחמה תוך פינוי מביתה. אף שמדובר באחוז קטן יחסית של תלמידים מאוכלוסיית מערכת החינוך (כ- 3% מתלמידי מערכת החינוך), המקרה בו אנו דנים הוא ייחודי ובעל חשיבות רבה מבחינת היקף, משך המלחמה והפגיעה המשמעותית ברצף הלימודי של תלמידי אזורי העימות. ההשפעה אינה מסתכמת באוכלוסייה המפונה בלבד – תלמידים, צוותי חינוך, והורים – שנותרו להתמודד עם קשיים לוגיסטיים, חברתיים ורגשיים בעקבות הפינוי. בנוסף אליהם, הסביבה הקולטת, הכוללת בתי ספר, קהילות ורשויות באזורים שקלטו את המפונים, נדרשה להתאים את מערכותיה לקליטת תלמידים חדשים, לעיתים תוך עומס על משאבים קיימים, אתגרים חברתיים עבור התלמידים הקולטים והתמודדות עם פערים לימודיים ותרבותיים. בפרט, הפגיעה בתלמידי חט"ב והתיכון, שחוו גם את משבר הקורונה במערכת החינוך, משמעותית במיוחד לאור ההשפעה המצטברת של שני אירועים אלה עבורם בשלב משמעותי מבחינה חברתית ולימודית.

השלב הראשון בפעילות הצוות הסתיים בפברואר 2024 עם הגשת הדו"ח, אשר הציג ממצאים מרכזיים והמלצות ראשוניות להתמודדות עם אתגרי רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך. הדו"ח הופץ לעיתונאים, חברי וחברות כנסת ולנציגי משרדי ממשלה. בנוסף, הוא שימש בסיס לפוסטים, כתבות ומאמרים, וזכה לחשיפה רחבה בעיקר, אך לא רק, ברשתות החברתיות. פעילות זו תרמה להעלאת המודעות הציבורית והמקצועית לנושא, עוררה עניין בקרב מקבלי החלטות ובעלי עניין, והניחה תשתית משמעותית להמשך הפעילות במסגרת **שלב ב' של הפורום**, שהתבצע כאמור מיוני 2024 ועד יוני 2025 והמוצג בדו"ח זה, **התמקד בגיבוש מדיניות ופתרונות יישומיים, במטרה לאפשר הבטחת רציפות חינוכית בעתות חירום מתמשך**.

² הדו"ח המלא זמין באתר מוסד שמואל נאמן:

חזן, א'. בוכניק, צ' ואבן זהב, ע'. (2024). [קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך במסגרת: פורום 'חינוך בחירום'](#). מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית. <https://www.neaman.org.il/Guidelines-for-Creating-Educational-Continuity-During-Prolonged-Crisis-Situations>

2.2 הסוגייה הנידונה במסמך זה

במהלך אירועי חירום מתמשכים, כגון מלחמות, אסונות טבע או משברים הומניטריים, חינוך ילדים ובני נוער עלול להיפגע באופן משמעותי. חוסר יכולת להמשיך בלימודים באופן רציף עלול להוביל לפערים לימודיים משמעותיים ולהשפעות שליליות ארוכות טווח על התפתחותם של ילדים ובני נוער (מבחינה קוגניטיבית, חברתית ורגשית) על צוות ההוראה ועל התפקוד של מערכת החינוך כולה. לכן, חשוב לפתח קווים מנחים ולפעול לקידומם לאבטחת רציפות חינוכית בתקופות כאלה. פרטים נוספים על הסוגייה בה דן המסמך, מופיעים בהמשך הדו"ח.

2.3 המטרה

מטרת הפורום לחינוך בחירום היא לפתח קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך שישמשו בעיקר, אך לא רק, באמצעות קולקטיב אימפקט בניהול אג'ילי. קולקטיב אימפקט היא גישה שיתופית המערבת מגוון רחב של בעלי עניין: ארגונים ממשלתיים, ארגונים עסקיים ומגזר שלישי, קהילות מקומיות וגורמים נוספים הרלוונטיים לתחום (במקרה שלנו - חינוך בחירום), לפתרון בעיות חברתיות שאף אחד מהגופים לא יכול לפתור לבדו. ניהול אג'ילי (גמיש) מתאים במיוחד לניהול פרוייקטים בתנאי אי וודאות כמו זה המאפיין מצבי חירום. בניהול זה מקפידים על תכנון קצר טווח בר מדידה של פעילויות, ועל סמך בחינת תוצאותיהן, תכנון השלבים הבאים.

2.4 מתודולוגיה

בתחילת שלב ב' של פעילות הפורום, הוקמו חמש קבוצות בעלי עניין, שכל אחת מהן טיפלה בהיבט אחר של "רציפות חינוכית בעת משבר מתמשך": חזון וחלום, חקיקה, מחקר והערכה, שווק ותקשורת וגיוס. צוותים אלה כללו נציגים ממגזרים שונים. במסגרת הפרויקט, התקיימו כנסים, דיונים ופגישות לזיהוי אתגרים, שיתוף ידע וניסיון, ופיתוח פתרונות משותפים. תיעוד הפעילות המלא מופיע בפרק 5 – נספח 1 - תיעוד פעילות הפורום בשלב ב'. פתרונות אלו התמקדו בבחינת יישום דרכי הפעולה למיגור הסיכונים ומיצוי ההזדמנויות של מערכת החינוך שהוצעו בדו"ח המסכם של שלב א'.

3. פעילויות שלב ב' של פורום "חינוך בחירום":

יישום המשך תהליך ניהול סיכונים

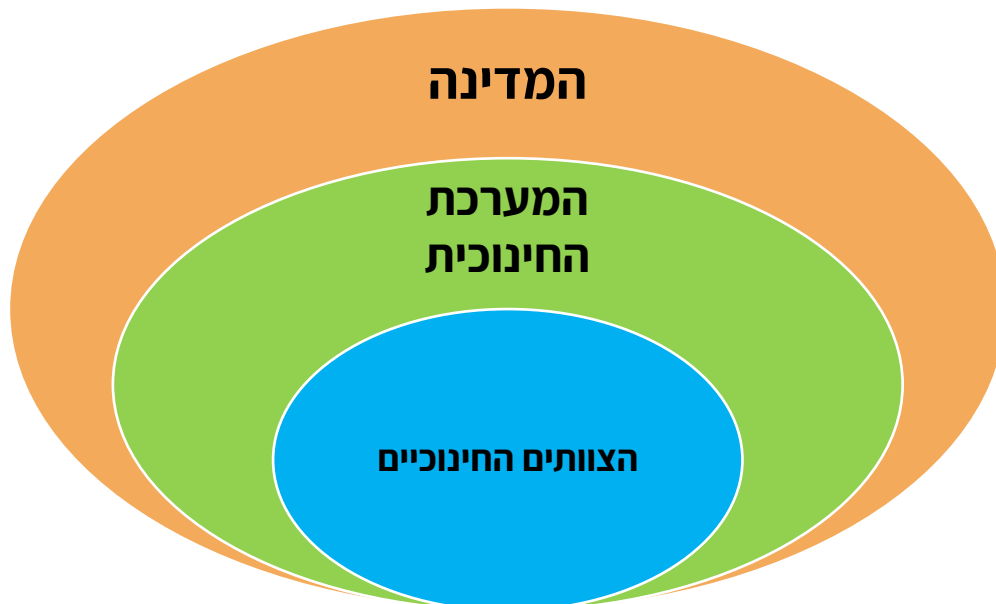
משלב התגובה (שלב 4) ואילך

פרק זה מציג את עיקרי התוצרים, הרעיונות והכלים שפותחו במהלך שלב ב' של פרויקט "חינוך בחירום". תוצרים אלה גובשו ונכתבו לאורך כל תקופת הפרויקט על בסיס הפעילות השוטפת של כל הצוותים המעורבים. בשלב זה לא תוכנן ליישם את התוצרים באופן מיידי בשטח, אלא רק לגבש תשתית רעיונית ותכנונית. בהתאם, מוצעים כיווני פעולה אופרטיביים למשרד החינוך ולגופים אחרים (למשל, רגולטוריים), כהיערכות מוקדמת לשמירה על רציפות חינוכית ולחיזוק החוסן החברתי במצבי חירום מתמשכים.

חלק מהתוצרים הוצגו בפוסטים, פודקסטים, הרצאות, כנסים, ירחונים ובערוצים תקשורתיים נוספים. מידע מלא על כלל הפעילות שהתקיימה במהלך השנה זמין [באתר מוסד שמואל נאמן](#).

בתיאור להלן, נציג 9 פעילויות המוצעות לביצוע שגובשו במהלך פעילות שלב ב' של הפורום. הצגתן תהייה ב- 3 רמות – רמת המדינה, רמת מערכת החנוך, ורמת צוותי החינוך – המורים והמורות, המנהלים והמנהלות. ראו איור 2.

איור 2: רמות פעילות לאבטחת רציפות חינוכית

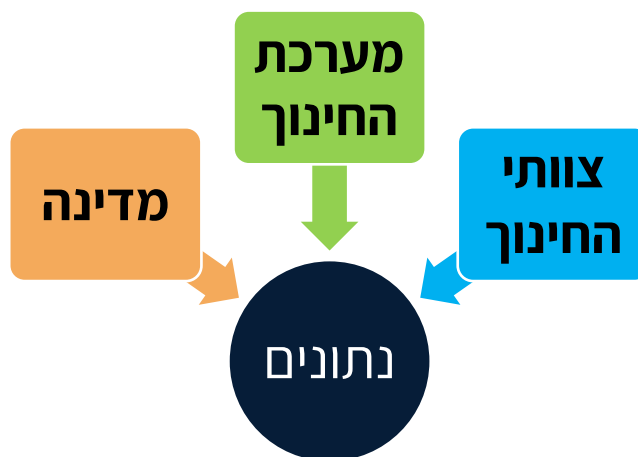


טבלה 1 ממפה כל פעילות מוצעת על פי השלב אליו היא מתייחסת בתהליך ניהול סיכונים (משלב 4 ואילך) על פי 3 הרמות הנ"ל.

הערות יישומיות

- (א) בכל רמה – מדינה, מערכת החינוך והצוותים החינוכיים – מיושמים שלבים 4 עד 7 של תהליך ניהול הסיכונים.
- (ב) צעדים 4-7 של תהליך ניהול הסיכונים מבוצעים באופן איטרטיבי; בהתאם, הסדר בין הפעילויות השונות המוצגות להלן ניתן לשינוי בהתאם לתנאים בכל מצב חירום.
- (ג) הבסיס לכל פעילויות אלה הוא איסוף נתונים לצרכי ניהול וקבלת החלטות מושכלת. ניהול יעיל של מערכת החינוך בזמן חירום מחייב איסוף, ניתוח ושיתוף של נתונים רלוונטיים בזמן אמת, כולל נתונים על מצב התלמידים (נוכחות, מצב רגשי, התקדמות לימודית), על זמינות משאבים (צוות, ציוד, תשתיות) ועל אתגרים בשטח. מערכות איסוף וניתוח נתונים מהירות ופשוטות לתפעול הן חיוניות לקבלת החלטות מושכלות ולתגובה ממוקדת ויעילה. ראו נספח 2 ואיור 3.
- (ד) קיימים קשרי גומלין בין הפעילויות השונות וביצועה של אחת מהן עשוי לקדם גם את ביצוען של פעילויות נוספות.

איור 3: רמות הביצוע לאבטחת רציפות חינוכית והנתונים במרכז



טבלה 1: מיפוי פעילויות שבוצעו / מוצעות על-פי שלבי תהליך ניהול סיכונים

שלב בניהול סיכונים פעילות	4. תגובה לסיכונים/הזדמנויות	5. תכנון פעילויות בקרה	6. מידע ותקשורת	7. מעקב ובקרה
רמת המדינה				
צוות חלום וחזון			+	
צוות חקיקה	+	+		
צוות מחקר והערכה	+	+		+
רמת מערכת החינוך				
ניהול אג'ילי	+	+		+
מרכזי חוסן	+		+	
בינה מלאכותית	+	+		+
רמת הצוותים החינוכיים				
מנהלים – מוטיבציה ותרבות ארגונית			+	
מילואים בחינוך	+	+	+	+
מורים שכולים			+	

3.1 רמת המדינה

רמת המדינה כוללת את הממשלה, הכנסת, משרד האוצר, משרד ראש הממשלה, משרד החינוך.

3.1.1 פעילות צוות חלום וחזון

ראש הצוות וכתובה: ד"ר רותם אליהו

❖ מבוא

חברי הצוות שתרמו לכתובה: ד"ר אלי אייזנברג, ד"ר אביגדור זוננשיין, רפי נווה, ד"ר גלעד פורטונה, פרופ' אבי ברמן ומירה פל.

בשנים האחרונות מתמודדת מערכת החינוך הישראלית עם שורת אתגרים שהציפו את הצורך הדחוף בתכנון מערכתי לרציפות חינוכית בשעת חירום. מגפת הקורונה, סבבי לחימה מתמשכים, פינוי יישובים והתמודדות ממושכת עם מצבי קונפליקט, מתח וחרדה – כל אלה חשפו פערים, אך גם יצרו הזדמנות: להקים תשתית סדירה, מתורגלת, רגישה אך ומותאמת, שתאפשר למידה, תמיכה והתפתחות אישית גם במצבים של אובדן השגרה, משבר וחירום.

המתווה המוצע במסמך זה אינו עוסק רק בהמשכיות הלמידה, אלא שואף לבנות חוסן אישי, קהילתי ומערכתי, תוך שימור תחושת שייכות, ערכים ורציפות חינוכית בקרב תלמידים, צוותי הוראה, הורים ורשויות מקומיות. הוא מתווה מערך פעולה שלם, הנשען על שיתופי פעולה בין-מגזריים, שימוש בכלים טכנולוגיים מתקדמים, הכשרה רב-שכבתית והיערכות מותאמת לאוכלוסיות השונות.

עקרונות היסוד שלהלן גובשו על-ידי צוות "חלום וחזון", וישמשו כקו מנחה בתכנון וביישום התוכנית, תוך שילוב עקבי שלהם בתחומים שמופו וזוהו כמשמעותיים – בהם: למידה מרוחקת, מענה לאוכלוסיית החינוך המיוחד, הכשרת צוותים חינוכיים, שיתופי פעולה עם השלטון המקומי, מענים מותאמים לאוכלוסיות ולקהילות מגוונות, ורווחה רגשית:

- שילוב בשגרה: מערכת החינוך בשעת חירום תהיה משולבת במערכת החינוכית הרגילה.
- פשטות וזריזות (AGILE): תהליכים פשוטים ומהירים ליישום במצבי חירום.
- סנכרון: התאמה לרשויות המקומיות ולמשרד החינוך.
- תמיכה רגשית וחברתית: הקצאת משאבים משמעותית לתמיכה במורים, תלמידים ומשפחות.
- התאמה לכלל המגזרים: פיתוח תוכניות ייעודיות למגזרים השונים, כולל החברה הערבית והחברה החרדית.
- שיתופי פעולה מערכתיים: שיתוף פעולה בין משרד החינוך למשרדים נוספים וגורמים מקומיים (חברות, מוסדות ו/או גופים בעלי עניין מהמגזר השלישי)
- חיזוק בשגרה: התהליכים שיפותחו ייטיבו עם המערכת גם בזמני שגרה, במטרה לשפר את חוסנה ולאפשר רציפות חינוכית מיטבית.

הסתמכות על תשתית בשגרה

- קשה באימונים, קל בקרב: תהליכי החינוך בחירום יהיו מבוססים, משולבים ושזורים במערכת החינוך הרגילה.
- הכשרה: הכשרת מנהלים וצוותים חינוכיים להתנהלות והתמודדות במצבי חירום ומשבר תעשה במסגרת הכשרתם.
- תרגול: המנהלים, המורים, התלמידים, הסטודנטים, נציגי ההורים, נציגי הרשות המקומית ומשרד החינוך יתורגלו באופן תקופתי בתהליכי החינוך בחירום.
- תקצוב: הקמת ותחזוקת מערכת זו תתקצב באופן שוטף ורב שנתי מתקציבי הרשויות המקומיות ומשרד החינוך.
- מינוף חברה אזרחית: התכנית תגדיר תהליכים להתנעת תמיכה בהתנדבות ותנתב אותה.

התנהלות מערכתית

- סנכרון: התוכנית תהיה בראייה מערכתית, אסטרטגית ותתואם מרכזית במשרד החינוך עם משרדים משיקים כמו משרד הכלכלה ומשרד האוצר. בנוסף, תהליכי החינוך בחירום יעוצבו עם התהליכים ברשות המקומית ובעלי ענין נוספים.
- ביזור: במצבי חירום לגורם המקומי (כמו רשות מקומית) תהיה עדיפות מובנית בקבלת החלטות, בגיבוי ובאישור של המדינה/ממשלה.
- פשטות: מערכת החינוך בחירום תהיה פשוטה ככל הניתן, על מנת להגדיל את החוסן שלה בעת חירום.
- זמישות: תהליכי החינוך בחירום יהיו "זמישים" (AGILE זריזים ומהירים) כדי לתת מענה לאתגרים משתנים.
- מינוף טכנולוגיה: פתרונות טכנולוגיים הנחוצים לתפעול יעיל של מערכת זו יפותחו תוך שילוב העקרונות לעיל.

מענה מותאם

- נסיבות חירום: יוגדרו תרחישי חירום שונים, ובהתאם יתוכננו מענים מותאמים. למשל, תיידרש הבחנה בין מצב חירום שבו התלמידים והמערכת ממשיכים בשוב ובמסגרת לבין מצב בו הם מפונים.

התוכנית להלן מציעה ראייה אינטגרטיבית הכוללת מגוון זירות פעולה מרכזיות.

❖ הצעה לתוכנית אינטגרטיבית

כתיבה: ד"ר רותם אליהו

למידה מקוונת מרחוק

למידה מקוונת מרחוק הפכה למרכיב מרכזי בשמירה על רציפות חינוכית בעתות חירום, אך היא מלווה בשורה של אתגרים המחייבים היערכות מערכתית. מורים רבים חסרים הכשרה מותאמת להוראה מקוונת, והפערים

בנגישות לטכנולוגיה – במיוחד בפריפריה ובקרב תלמידים עם צרכים מיוחדים – מציבים חסם משמעותי להשתתפות שוויונית. לכך מצטרפים אתגרים רגשיים וחברתיים כגון בדידות, לחץ וירידת מוטיבציה, לצד קשיים לוגיסטיים כדוגמת תשתיות לקויות, מחסור במכשירים (דיגיטליים) ותמיכה טכנית. גם ברמה המערכתית מתגלים חסמים: היעדר תקציבים ייעודיים, חוסר תיאום בין רשויות ועיכובים ביורוקרטיים הפוגעים ביכולת ליישם פתרונות אפקטיביים. כמו כן, ההערכה הפדגוגית עצמה מתערערת, שכן קשה להבטיח את אמינותה בלמידה מרחוק תוך שמירה על שיטות הערכה גמישות ומותאמות.

לנוכח אתגרים אלה, המסמך מציע מודלים פעולה המתבססים על שילוב הלמידה המקוונת כבר בשגרה, הכשרה מקצועית בדגש על פיתוח תכנים אינטראקטיביים ואישיים – לרבות שימוש מושכל בבניה מלאכותית. הדגש המרכזי מושם בתכנית על הנגשה שוויונית של תשתיות טכנולוגיות, באמצעות השאלת ציוד, פריסת נקודות Wi-Fi, ציבוריות, והפעלת מוקדי תמיכה וסדנאות לתלמידים ולהורים. בנוסף, מומלץ לעודד שיתופי פעולה בין מגזרים – עם עמותות, חברות טכנולוגיה ורשויות מקומיות – לצורך פיתוח פלטפורמות חדשניות והרחבת תחומי ההכשרה. המסמך כולל גם הצעה למדדי הצלחה יישומיים: עלייה בשיעור התלמידים בעלי גישה לציוד ולרשת, שיפור ברמת ההשתתפות וההישגים בלמידה מקוונת, הרחבת ההכשרות בקרב סגלי הוראה, ושביעות רצון גבוהה של התלמידים, ההורים והצוותים. כל אלו ילוו במנגנוני בקרה ודיווח שקופים שיבטיחו ניהול מושכל של המשאבים והשפעתם הממשית על השטח.

מענה לתלמידי החינוך המיוחד

רציפות חינוכית עבור תלמידי החינוך המיוחד מחייבת היערכות מערכתית ייחודית, נוכח ריבוי האתגרים הפדגוגיים, החברתיים, הרגשיים והטכנולוגיים המאפיינים אוכלוסייה זו, ובפרט בעתות חירום. משברים דוגמת מגפת הקורונה ומלחמת "חרבות ברזל" חשפו פערים עמוקים בשימור שגרת הלמידה והתמיכה הנדרשת לתלמידים עם צרכים מיוחדים. בין האתגרים המרכזיים ניתן למנות חוסר יציבות במסגרות החינוכיות, היעדר רצף טיפולי (לרבות טיפולים פרה-רפואיים), פגיעה בקשרים החברתיים, מחסור בהכשרת צוותים לתמיכה רגשית מותאמת, קשיי נגישות לתשתיות טכנולוגיות, והיעדר מענה מותאם להורים הנדרשים לגייס משאבים אישיים ורגשיים לטובת המשך הלמידה. על רקע זה, עולה צורך דחוף בגיבוש מדיניות מותאמת המבוססת על פיתוח מענים דיפרנציאליים, הכשרת צוותים רב-מקצועיים, שילוב ההורים בתהליך החינוכי, והנגשה של כלים טכנולוגיים ייעודיים.

המסמך מציע מתווה פעולה מבוסס הכולל שורת המלצות אופרטיביות: חיזוק התמיכה הרגשית והחברתית באמצעות הנחיות ברורות לשמירה על קשר רציף עם תלמידים ומתן ליווי מקצועי קבוע מצד יועצים ופסיכולוגים; פיתוח והטמעה של מודלים פדגוגיים גמישים, המשלבים התאמה אישית של תכנים, שימור טיפולים פרה-רפואיים מרחוק וליווי הורי צמוד; שיפור הנגישות הטכנולוגית, לרבות אספקת ציוד מותאם, התאמת פלטפורמות דיגיטליות והכשרת מורים והורים לשימוש בטכנולוגיות מסייעות; והקמה של מערכי תמיכה ייעודיים למשפחות, בדגש על הנחיה, סיוע לוגיסטי ותגבור הקשר עם צוותי החינוך. בנוסף, יש לעודד שיתופי פעולה עם עמותות מקצועיות, רשויות מקומיות, משרד הרווחה וחברות טכנולוגיה. מדדי הצלחה מרכזיים כוללים: מדידה של נגישות לתשתיות, היקף התמיכה הרגשית, שיעורי השתתפות במסגרות חינוך חלופיות, שביעות רצון של תלמידים והורים, ויישום עקבי של תהליכי בקרה ושיפור מתמשך במענה החינוכי לתלמידי החינוך המיוחד בשעת חירום.

הכשרה בשגרה של מנהלים וצוותים חינוכיים להוראה בשעת חירום ומשבר

בעתות חירום, מערכת החינוך ניצבת בפני אתגרים מורכבים – בהם פינוי תלמידים ומורים, הפסקת לימודים, קיטוע בשגרה הרגשית והחינוכית, ושיבוש בתשתיות. מצבים אלה מחייבים צוותי הוראה מוכשרים, המסוגלים להבטיח רציפות פדגוגית לצד תמיכה רגשית, תוך הסתגלות מהירה לתנאים משתנים. על כן, התוכנית ממליצה על פיתוח מערך הכשרה ייעודי למנהלים ולמורים, שיושם כבר בשגרה, ויבסס את תפקידם כמובילי שינוי גם במצבי קצה. ההכשרה תכלול ניהול כיתה מרחוק, תכנון שיעורים מותאמים למצבי חירום, פיתוח כלים לזיהוי והתמודדות עם מצוקות רגשיות של תלמידים, טיפוח מיומנויות רכות (תקשורת, פתרון בעיות, גמישות מחשבתית), ולמידה מבוססת פרויקטים. דגש מיוחד יושם על שילוב מושכל של טכנולוגיה בהוראה, לרבות שימוש בפלטפורמות דיגיטליות, אפליקציות לניהול כיתה, סימולציות וכלים מבוססי בינה מלאכותית לניתוח פערי ידע והתאמת תוכן אישי. כמו כן, יידרשו המורים לעבור התנסויות המדמות מצבי חירום ולהתנסות בפיתוח תכניות תגובה חינוכיות.

הכשרה זו נועדה לתת מענה לארבעה אתגרים מערכתיים מרכזיים: שמירה על רציפות חינוכית, מתן תמיכה רגשית מותאמת, שימוש אפקטיבי בטכנולוגיה גם באזורים מוחלשים, ושיתוף פעולה בין-ארגוני בין משרד החינוך, רשויות מקומיות, עמותות מקצועיות וחברות טכנולוגיה. הצלחת המהלך תימדד באמצעות מדדים ברי-כימות, ובהם: שיעור התלמידים המשתתפים בלמידה בזמן חירום, רמת שביעות הרצון של תלמידים, מורים והורים ממערך ההכשרה והתמיכה, מידת השימוש של הצוותים בכלים דיגיטליים ופתרונות AI, ויכולת המערכת לזהות ולספק מענה רגשי אפקטיבי לצרכים המשתנים. מדדים אלו ישמשו לא רק ככלי להערכה, אלא גם כבסיס ללמידה מערכתית ולשיפור מתמיד, במטרה לבסס מערכת חינוך מוכנה, גמישה ועמידה – בכל תרחיש עתידי.

שלטון מקומי, מגזרים וקהילות מפונות

היערכות מערכת החינוך למצבי חירום מחייבת תיאום הדוק בין משרד החינוך, השלטון המקומי, החברה האזרחית והנהגות קהילתיות, תוך התאמה תרבותית, שפתית ותפעולית למאפייני כל אוכלוסייה. אתגר מרכזי בתנאים משתנים הוא חוסר הוודאות וחוסר האחידות ביישום פתרונות חינוכיים, בעיקר ברמות השטה. לשם כך נדרש ביזור סמכויות, במסגרתו ראש הרשות משמש כ"מפקד חינוכי" בתיאום עם משרד החינוך, ומפעיל צוותי חירום חינוכיים המורכבים ממנהל אגף החינוך, קב"ט, רכז חירום, נציגי הורים ושותפים מקומיים. במקביל, יש להשקיע בהכשרה ייעודית של אנשי חינוך ומתנדבים מקומיים, בהקמה של מאגרי כוח אדם חינוכי לשעת חירום, ופיתוח תשתיות מקומיות חוצות-מערכת – כגון מרכזי למידה, מוקדי תמיכה קהילתיים ומערכות מידע נגישות. שיתוף פעולה עם עמותות וגופים אזרחיים מאפשר תגבור המענה באמצעות הדרכות, הפצת ציוד חינוכי, וסיוע רגשי ולוגיסטי לקהילות מוחלשות או מנותקות. כל אלה נדרשים לפעול על בסיס תוכנית חירום יישובית מתואמת, המבוססת על תרחישי פעולה ונהלי תגובה מוסדרים.

הענקת מענים מותאמים למגזרים שונים היא תנאי הכרחי להבטחת שוויון חינוכי בעתות משבר. בחברה החרדית, שבה הגישה לאמצעים דיגיטליים מוגבלת, נדרש שימוש בחברות מודפסות, שידורי רדיו והפצת תכנים חינוכיים בשיתוף עם רבני הקהילה. בחברה הערבית נדרש שדרוג תשתיות תקשורת, פיתוח תכנים מותאמים תרבותית והכשרה דו-לשונית למורים. עבור קהילות מפונות, יש להקים בתי ספר זמניים באתרי הקליטה ולשמר את הקשר עם בתי הספר המקוריים באמצעים מקוונים ופרונטליים כאחד. מדדי הצלחה

במימוש מדיניות זו כוללים בין היתר: אחוז הרשויות שפיתחו תוכניות חירום חינוכיות מקומיות; שיעור המוסדות שהפעילו רכזי חירום מוכשרים; מספר אנשי מקצוע שהוכשרו לפעולה חינוכית בשעת חירום; רמת השימוש בתשתיות חירום שהוקמו; שביעות רצון של התושבים, תלמידים וצוותים חינוכיים מהמענים שניתנו בפועל. שילוב מושכל בין ניהול מקומי, ידע מקצועי, מענים מותאמים לאוכלוסיות שונות ושותפות אזרחית – הוא הבסיס לבניית מערכת חינוך עמידה, רגישה, ושוויונית בשעת חירום.

רווחה רגשית ותמיכה פסיכולוגית

רווחה רגשית-חברתית מהווה אבן יסוד בתפקודה התקין של מערכת החינוך, הן בשגרה והן במצבי חירום. בעתות משבר מתעצמות תחושות של חרדה, בדידות וחוסר אונים בקרב תלמידים, אך לא פחות מכך – גם בקרב המורים, המנהלים וההורים המלווים את הילדים. צוותי החינוך מתמודדים עם עומסי שחיקה, גבולות תפקיד לא ברורים ונשיאה רגשית מתמשכת; הורים נדרשים לגייס משאבים נפשיים וניהוליים משמעותיים, פעמים רבות תוך כדי התמודדות אישית עם מצוקה כלכלית ותעסוקתית; ומנהלי בתי הספר נושאים בעומס רב-כיווני – רגשי, תפקודי וניהולי – ללא מענה מקצועי קבוע. התכנית מציעה מודל רב-שכבתי לפיתוח חוסן אישי וקהילתי, הכולל שילוב מערכי SEL לפיתוח מיומנויות רגשיות-חברתיות בשגרה. נוסף על כך, מומלץ להטמיע **השתלמויות חובה דו-שנתיות לכלל צוותי ההוראה**, שיספקו לצוותים החינוכיים כלים ראשוניים לזיהוי מצוקה ותגובה בגבולות תפקידם – לא רק בעת חירום, אלא גם בשגרה, בהתמודדות עם תופעות כמו חרם, בדידות, בריונות וכו'. ההשתלמויות יועברו על ידי גורמים מקצועיים כמו ער"ן, הקואליציה הישראלית לטראומה ופסיכולוגים חינוכיים, ויוגשו בצורה מותאמת תרבותית ולשונית לאוכלוסיות השונות.

לצד פיתוח מיומנויות הזיהוי והתגובה, יש להרחיב את מעטפת התמיכה **לכלל קהילת החינוך**: תלמידים, הורים, מורים ומנהלים כאחד. מומלץ להקים מערך מנטורינג וליווי רגשי-ניהולי למנהלי מוסדות חינוך, שייתן מענה שוטף לאתגרי הנהגה תחת לחץ. בה בעת, יש לפתח תשתיות דיגיטליות מבוססות בינה מלאכותית, שיסייעו בניטור רגשי חכם וביצירת ערוצי תקשורת יעילים עם ההורים – באמצעות סקרים, שאלונים וכלים מותאמים. ברמת הרשות המקומית, נדרש להקים מערכי רווחה רגשית הכוללים רכזי חוסן יישוביים, קווים חמים, יועצים חינוכיים ומעגלי שיח קהילתיים – בשותפות עם עמותות, ועדות הורים ורשויות מקומיות. מדדי הצלחה כוללים: גידול בהיקף המורים המשתתפים בהשתלמויות חובה; עלייה בשימוש בכלים ומערכים בתחום ה-SEL; שיפור באקלים הבית-ספרי ובשביעות הרצון של תלמידים, הורים וצוותים; הפחתה בדיווחים על מצוקות רגשיות ונשירה סמויה; והתרחבות במספר מוסדות החינוך והרשויות המקומיות המפעילים ליווי רגשי-ניהולי לצוותי ההנהלה. שילוב זה בין הכשרה, ליווי מקצועי, טכנולוגיה, רגישות תרבותית והובלה קהילתית מהווה תנאי יסוד ליצירת מערכת חינוך מחזיקה, מחזקת ועמידה – בשגרה ובחירום כאחד.

סיכום ❖

תקציר זה מהווה שער למסמך מדיניות מקיף ומעמיק, הכולל תיאור מפורט של תחומי המענה, תרחישי הייחוס, מדדי הצלחה והצעות אופרטיביות ליישום הדרגתי של התוכנית. מטרתו לשקף את עקרונות היסוד שגובשו במסגרת עבודת צוות "חזון וחלום", ולהציג את כיווני הפעולה המרכזיים הנדרשים להבטחת רציפות חינוכית אפקטיבית, רלוונטית ושוויונית בשעת חירום.

המתווה המוצע מבקש להציע לא רק מענה נקודתי למצבי משבר, אלא לשמש מנוף לשיפור מבני רחב היקף במערכת החינוך הישראלית. הוא מציג מסגרת פעולה מערכתית, אינטגרטיבית ורגישה, הרואה ברציפות החינוכית מרכיב יסודי ביכולתה של מערכת החינוך לתפקד ולהוביל גם בעתות חירום ומשבר. התכנית נשענת על הבנה מעמיקה של האתגרים שנחשפו בשנים האחרונות – החל מהשבתת מערכות למידה ועד למצוקה רגשית מתמשכת בקרב תלמידים, מורים והורים – ומציעה מענים ישימים, המיועדים לחזק תשתיות פדגוגיות, רגשיות, טכנולוגיות וקהילתיות כאחד. עקרונות היסוד של שילוב בשגרה, ביזור סמכויות, הכשרה רב-שכבתית, התאמות למגזרים ואוכלוסיות מגוונות, והובלה מקומית בשיתוף החברה האזרחית – כולם מהווים נדבכים הכרחיים ביישום חזון זה. מדובר בחזון שאינו עוסק רק בהיערכות לחירום, אלא מבקש לעצב מערכת חינוך עמידה, זמישה, רגישה וחזקה – כבסיס לבניית עתיד חינוכי שוויוני, ערכי ובר-קיימא לכל תלמידה ותלמיד במדינת ישראל.

3.1.2 פעילות צוות מחקר והערכה

ראש הצוות: ד"ר אביבית אוורץ

כתיבה: ד"ר נועה בר חושן, צפית לוקץ, ד"ר דורית תלאור רייז

❖ רקע תאורטי

רציפות חינוכית היא מושג מפתח בהבטחת חוסן חברתי ולאומי, במיוחד בעתות משבר וחירום. היא מתייחסת ליכולת של מערכת החינוך - הפורמלית והבלתי פורמלית - לשמור על תפקודה הרציף, גם במצבים של אי-ודאות ושיבושים משמעותיים, תוך מתן מענה הולם לכלל התלמידים, החל מגיל הגן ועד לחינוך העל-יסודי. מענה הולם זה כולל יציבות מוסדית, קיום תהליכי למידה, תמיכה רגשית, מענה תזונתי וחיזוק הקשר בין מוסדות החינוך וצוותיהם לבין התלמידים ומשפחותיהם וקהילת בית הספר (גרס וגולדרט, 2017). בישראל, בה פועלות בו זמנית, מערכת חינוך פורמלית ומערכת חינוך בלתי פורמלית, יש להגדיר את מאפייני הרציפות החינוכית תוך התייחסות לשתי מערכות אלו.

מערכת החינוך הפורמלית כוללת מסגרות רשמיות שהשתתפות בהן היא תחת חוק חינוך חובה (נחקק לראשונה בתש"ט, 1949, והוספו לו תיקונים לאורך השנים). חוק חינוך חובה כיום חלק מגילאי 3 ועד גיל 18 או כיתה י"ב. נכללים בו גנים, בתי ספר יסודיים, חטיבות ביניים, ובתי ספר תיכוניים (אפרת, 2024).

החינוך הבלתי פורמלי הינו "מגזר חינוכי לימודי ייחודי, שפעילויותיו מתקיימות בעיקר מחוץ למסגרת של בית הספר ושל המשפחה" (שמידע ורומי 2008, ע' 19). לחינוך הבלתי פורמלי שמונה רכיבים מבניים המתארים את מבנה הארגון, תכני הפעילויות ויחסי הכוחות בו. במסגרת זו ההשתתפות היא וולנטרית, מידת הבחירה בה היא רבה, מערכות היחסים מתאפיינות בשיוויון ויחסי גומלין. הפעילויות הינן יצירתיות, אקלקטיות ומשלבות הפגתיות לצד יצרניות. למשתתפים בה יש מרחב רב של ניסוי וטעייה, למידה של נורמות לצד חווית השתייכות (כהנא, 2004). מדובר במערכת משלימה לחינוך הפורמלי המספקת למשתתפים בה, מסגרת חינוכית חברתית מעשירה, המונעת מחד עזובה והזנחה ומחזקת מאידך את הלכידות החברתית והקהילתיות (אפרת, 2024).

רציפות חינוכית מתקיימת כאשר מערכות החינוך (פורמלית ובלתי פורמלית) ממשיכות לספק את שירותיהן המקיפים באופן סדיר נגיש ומתמשך, תוך שמירה על איכותם. זאת על אף מאפייני החירום, מחסור במשאבים, תשתיות או קשב. הפתרונות הניתנים להמשך הפעילות החינוכית הפורמלית והבלתי פורמלית צריכים לקחת בחשבון, מאפייני גיל ומגדר, משברים אישיים וחברתיים, ומשך זמן הנע בין טווח מיידי, קצר וארוך (מרר, 2023).

אי-רציפות חינוכית, לעומת זאת, מתרחשת כאשר ישנם שיבושים משמעותיים בפעילותן הסדירה של מערכות החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית. שיבושים אלו יכולים לנבוע ממגוון מצבי חירום, כמו מלחמות, אסונות טבע, מגפות ועוד (משרד החינוך (3), 2024; משרד הפנים, 2021). הם מתבטאים בפגיעה במסגרות הלימוד, בנגישות לחומרי למידה, בשיתוף הפעולה בין הגורמים השונים, וביכולת של הצוותים החינוכיים לספק מענה הולם (מרר, 2023; אבן זהב ושות', 2024).

חשיבות הרציפות החינוכית נובעת מהיותה כלי מרכזי לשמירה על חוסן לאומי, ברמת החברה והפרט. כאשר מערכות החינוך מתפקדות בצורה רציפה גם בזמנים קשים, הן מספקות תחושת נורמליות, ביטחון ויציבות לילדים ולמשפחות. רציפות זו תורמת לשימור הרצף הלימודי, החברתי וההתפתחותי, ומסייעת לתלמידים להתמודד עם קשיים ולחזור לשגרה בצורה חלקה יותר. יתרה מכך, הבטחת ביטחון תזונתי כחלק מרציפות חינוכית, מסייעת לתלמידים להתרכז בלימודים ולשמור על בריאותם גם בזמני משבר (משרד הפנים, 2023).

בישראל, לא קיימת עד כה דוקטרינה ברורה המתייחסת להיבטים של הסתגלות, התאוששות וצמיחה מתוך מצב חירום, כפי שמציעים פטרסון וקלר במודל מעגל החוסן (2005). על אף קיומן של תכניות מגירה המיועדות ליישום במצבי חירום, מימושן לקה בחסר (אבן זהב ושות', 2024). לאור זאת, זיהוי פערי ידע ותפקוד בין הגורמים השונים האמונים על שמירה על רציפות חינוכית, והגדרת תפקידים חסרים, הם חיוניים לניהול יעיל של מערכת החינוך בזמן חירום. יש לפעול לשיפור התיאום ושיתוף הפעולה בין כל הגופים המעורבים, ולפתח מנגנונים להפעלת מערכת החינוך גם בתנאים מורכבים. זאת על ידי יצירת תוכנית אסטרטגית-מערכתית ותכנית תפעולית המתכללת את פעולתם של הגורמים השונים, במצבי חירום שונים.

❖ כיווני פעולה עיקריים לצוות מ"פ

על מנת ליצור מודל פעולה מיטבי לשמירה על רציפות חינוכית בחירום, יש תחילה לזהות את האסטרטגיות והפרקטיקות שסייעו בשמירה על רציפות חינוכית במהלך משבר הקורונה ומלחמת חרבות ברזל.

יש לבחון את הפעולות שננקטו על ידי מערכת החינוך ובכלל זה בהפעלת בתי הספר באופן גמיש ומותאם למצב (משרד החינוך, 2019; משרד החינוך (1), 2024; משרד החינוך (2), 2024) והמענים הרגשיים, הפיזיים והחברתיים שניתנו לתלמידים ולצוותים (וייסבלאי ווורגן, 2024). בחוזרי מנכ"ל של משרד החינוך מוגדרים נהלים בשעת חירום המפרטים מהם מצבי החירום האפשריים, מתכונות הוראה גמישות ומותאמות למצבי החירום, פעולות שיבוצעו על ידי מנהלי בתי הספר, המורים, המחנכים וצוותי המנהל (משרד החינוך (2), 2024; משרד החינוך, 2023). כמו כן, מוצע לבצע זיהוי וניתוח פעולות ותגובות מקדמות של הרשויות המקומיות, פיקוד העורף ורח"ל (משרד החינוך (3), 2024; משרד הפנים, 2021), כמו גם בחינת פעולות ההזנה שהופעלו במהלך מלחמת חרבות ברזל (וייסבלאי ווורגן, 2024), אשר יסייעו בניסוח תובנות אשר יהוו בסיס לתכנית פעולה עתידית.

רציפות לימודית אינה עוסקת רק במבנים הארגוניים והאנושיים, המקדמים את קיומה. היא מתבססת על פרקטיקות לימוד והוראה, המותאמות לשינויי ההקשר המבני החברתי והאישי בהם מתקיימת הלמידה. במהלך מגפת הקורונה, ומלחמת חרבות ברזל התקיימו מספר מודלים של למידה: למידה מרחוק, למידה היברידית, הפעלת מסגרות חלופיות ועוד (משרד החינוך (4), 2024). בחינה ביקורתית של המודלים תזהה את תרומתם לשמירה על רציפות למידה מיטבית, ותאפשר את דיוק השימוש במודלים אלו. בנוסף, יש למפות את הפתרונות הטכנולוגיים שסייעו בשמירה על רציפות חינוכית ובכלל זאת, כלים טכנו-פדגוגיים וכלים טכנולוגיים לניהול מידע ונתונים בזמן אמת.

לאחר זיהוי הפרקטיקות המיטביות, יש למפות את האתגרים והחסמים בשמירה על רציפות חינוכית ולזהות פערים בנושאים הבאים:

- הנחיות ונהלי משרדי ממשלה - אתגרים ביישום, פערים תפקודיים כמו תאום בין גורמים שונים ותפקידים חסרים (משרד החינוך, 2023; משרד החינוך (3), 2024; משרד הפנים, 2021; מבקר המדינה, 2024).
- זיהוי חסמים - בציוד טכנולוגי, בערוצי תקשורת, בניהול מידע.
- מיפוי בעלי תפקידים שאינם מוגדרים או מיושמים באופן מספק בזמן חירום. בחינה ראשונית של מסמכי מדיניות שנאספו על ידי הפורום, מצביעים על תפקידים שאינם מוגדרים או מיושמים באופן מספק בזמן חירום:

- מנהלי אירוע ברמה הרשותית שיכולים לגשר בין הרשות למשרד החינוך ולגופים אחרים (משרד החינוך, 2023).
 - מתאמי למידה מרחוק שיכולים לסייע בהנגשת חומרי לימוד ובמענה לקשיים טכנולוגיים (משרד החינוך (4), 2024).
 - צוותי תמיכה רגשית נוספים בבתי הספר, במיוחד באזורים שנפגעו קשה (משרד החינוך (2), 2024).
 - אחראים על ביטחון תזונתי שיכולים לסייע בהקצאת מזון לתלמידים בזמן חירום (משרד הפנים, 2024; משרד הפנים, 2021; וייסבלאי ווורגן, 2024).
 - מלווי משפחות שיכולים לסייע בהתמודדות עם קשיים כלכליים, רגשיים ואישיים (משרד החינוך (1), 2024).
 - הבנת האופן שבו צוותי החירום של הרשויות המקומיות, פיקוד העורף, ורח"ל משתלבים בפעילות מערכת החינוך (משרד החינוך, 2019; משרד החינוך (1), 2024; משרד הפנים, 2021; מבקר המדינה, 2024).
- מיפוי הפערים, האתגרים והחסמים המוזכרים לעיל ייעשה באמצעות ראיונות עומק עם בעלי תפקידים במסגרות החינוך, ברשויות המקומיות, במשרדי הממשלה ועם אנשי מפתח שהיו מעורבים או חוו את אירועי אי-הרציפות במלחמת חרבות ברזל ובמשבר הקורונה. מטרת הראיונות היא לקבל תמונת מצב מקיפה ומעמיקה של האתגרים והצרכים של כל הגורמים המעורבים, על מנת להגדיר תפקידים חדשים שיסגרו את הפערים הקיימים ויאפשרו ניהול רציף ויעיל של מערכת החינוך בזמן חירום.

בעלי תפקידים הרלוונטיים לראיונות אלו:

- מנהלי מוסדות חינוך מכל המגזרים (גן, יסודי, על יסודי, מוסדות להשכלה גבוהה).
- רכזי ביטחון, חירום ובטיחות במוסדות החינוך.
- מנהלי מחלקות חינוך ורווחה ברשויות המקומיות.
- נציגי משרד החינוך, פיקוד העורף ורח"ל.
- נציגי ארגוני חירום וסיוע.
- נציגי עמותות העוסקות בתחום החינוך והחירום.
- הורים לתלמידים שחוו את האירועים.
- צוותי הוראה שחוו את האירועים.

❖ סיכום

נייר עבודה זה נועד לשמש בסיס לדיון ולמחקר מעמיק בנושא שמירה על רציפות חינוכית בזמן חירום. הממצאים והמסקנות יוכלו לסייע לצוות המו"פ לזהות את הפערים הקיימים, להגדיר תפקידים חסרים, ולפתח מנגנונים אפקטיביים להבטחת רציפות חינוכית מיטבית עבור כלל התלמידים, המשפחות והצוותים החינוכיים, במערכות החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי מגילאי גן ועד תיכון. נייר העבודה ידגיש את הצורך בגישה מערכתית מקיפה, תוך שיתוף פעולה בין כל הגורמים הרלוונטיים, והתאמה לצרכים הייחודיים של כל תלמיד ושל צוותי החינוך וההוראה.

חשוב לציין שנייר עבודה זה אינו מתייחס לחינוך האקדמי במוסדות להשכלה גבוהה. גם במוסדות אלו חשוב לקיים תהליך דומה של זיהוי אסטרטגיות מיטביות, מיפוי פערים ועריכת ראיונות עם בעלי עניין על מנת ליצור גם בחינוך האקדמי רציפות חינוכית מיטבית בעתות חירום.

❖ מקורות

אבן זהב, ע. בוכניק, צ. חזן, א. (2024). קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך פורום "חינוך בחירום", מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות חינוכית.

אפרת, ש. (2024). חינוך בלתי פורמלי - בין תיאוריה לפרקטיקה: היבטים חינוכיים, פסיכולוגיים וייעוציים, הייעוץ החינוכי, כה, 155-156

גולדרט, מ. כצמן, ב. אבן חן סולומון, מ. ופוקס אברבנאל, כ. (2024). הפעלת החינוך הקיבוצי בחירום: "מודל ביחדנס" במרכזי המפונים מהדרום. הקריה האקדמית אונו.

גרוס, ז. גולדרט, מ. (2017) סקירת ספרות המוגשת ללשכת המדען הראשי במשרד החינוך בנושא: השפעת החינוך הבלתי פורמלי על משתתפיו, אוניברסיטת בר אילן, בית הספר לחינוך.

הישראלי, א' (2020). פדגוגיה בלתי-פורמלית של חירום: עשרים שנות פעילות של תנועות הנוער במצבי חירום. בתוך נ' מיכאלי וג' גרטל (עורכים) תנועות הנוער בישראל: ייחודיות חינוכית בת מאה (עמ' 161-182). מכון מופ"ת ומועצת תנועות הנוער בישראל.

וייסבלאי, א., וורגן, י. (2024). פעילות מפעל ההזנה לפי חוק ארוחה יומית לתלמיד בתקופת מלחמת "חרבות ברזל". מרכז המחקר והמידע, הכנסת. קישור לדרייב הפורום

כהנא, ר. (2004). לקראת תיאוריה של הבלתי פורמליות והשלכותיה על הנעורים. בתוך ז. גרוס וי. דרור (עורכים), חינוך כאתגר חברתי (עמודים 129-143). תל-אביב: רמות, אוניברסיטת תל-אביב

מבקר המדינה. (27 ביוני 2024). פינוי וקליטת אוכלוסייה על ידי משרד הפנים בתרחיש התרחבות הלחימה בזירת הצפון. קישור לדרייב הפורום

מרר, א. (2023) התנהלות ומענה חינוכי לפליטים ועקורים - בחינת הפעילות ברחבי העולם, וניתוח מקרי בוחן

משרד החינוך. (03 בינואר 2019). חוזר מנכ"ל - נוהלי שעת חירום במערכת החינוך. קישור לדרייב הפורום

משרד החינוך. (2022). תכנית "מרחק בטוח" (קליטת מפונים מזירת צפון ודרום). קישור לדרייב הפורום

משרד החינוך. (2023). שילוב תלמידים מאזורי הלחימה, מפונים או מתפנים, במוסדות חינוך ברשויות קולטות - מלחמת "חרבות ברזל" (הוראת שעה). קישור לדרייב הפורום

משרד החינוך (1). (2024). נספח תכנית "מלון אורחים / מחסה בטוח" מלחמת חרבות ברזל. מנהל אגף א', היערכות לשעת חירום. קישור לדרייב הפורום

משרד החינוך (2). (2024). קליטת אוכלוסייה מפונה "מתקן קליטה" חוברת הפעלה. קישור לדרייב הפורום

משרד החינוך (3). (2024). נספח משרד החינוך לתכנית "עוגן איתן" במכלול חינוך ברשות המקומית. קישור לדרייב הפורום

משרד החינוך (4). (2024). תרחיש צפוני - עקרונות לתכנית עבודה והערכות ללמידה בחירום. קישור לדרייב הפורום

משרד הפנים. (2021). תיק האב להיערכות העיריה והמועצה המקומית לחירום. קישור לדרייב הפורום

משרד הפנים. (יולי 2023). אוגדן מערך הפס"ח לרשויות המקומיות. קישור לדרייב הפורום

שמידע, מ., ורומי, ש. (תשס"ז 2008). מהות החינוך הבלתי פורמלי, גישות תיאורטיות והגדרות. בתוך ש. רומי, ומ. שמידע (עורכים), החינוך הבלתי פורמלי במציאות משתנה (עמודים 11-28). ירושלים: מאגנס, האוניברסיטה העברית.

3.1.3 פעילות צוות חקיקה

ראש הצוות וכתובה: ד"ר רונית ליס הכהן

הרכב וחברות הצוות

"צוות החקיקה" הוקם בסוף 2023 והתכנס בתחילת 2024, הצוות מונה כ-10-12 חברים/ות, כולם בעלי מומחיות וניסיון במערכת החינוך או במשפט ציבורי, המייצגים זוויות מגוונות של העשייה החינוכית. את עבודת הצוות מובילה ד"ר רונית ליס הכהן לצדה חברות בצוות ופעילות מרכזיות:

- ❖ פרופ' תמר אריאב (קרן מנדל ישראל) – מומחית בהכשרת מורים ומנהלת אקדמית
- ❖ פרופ' אדר בן-אליהו (אוניברסיטת חיפה) – חוקרת ומרצה בתחום חינוך ופסיכולוגיה
- ❖ גברת מרי גבע – מחנכת ורכזת בתיכון "כרמים" בבנימינה
- ❖ עו"ד רויטל לן-כהן – משפטנית בתחום זכויות תלמידים ואנשים עם מוגבלות בחינוך

לעבודת הצוות תרמו גם: ד"ר אלה שראל-מחלב (המכללה למנהל ובי"ח גהה) – מומחית לחינוך וטיפול, ד"ר נטע שר-הדר (מכללת ספיר וקרן מנדל) – חוקרת מדיניות ציבורית וד"ר ליהי צרפתי (אוניברסיטת חיפה) – חוקרת בתחומי חינוך וחוסן.

הרכב רב-תחומי זה, הכולל אנשי ונשות אקדמיה, מנהלים, מורים ומורות מהשטח ואנשי ונשות משפט, נועד להבטיח שהתובנות וההמלצות תשקפנה נקודות מבט רחבות.

מפגשי הצוות התקיימו בתדירות של כשלוש פעמים בחודש, באופן המאפשר שיתוף ידע שיטתי.

~~~~~

מערכות חינוך הן מערכות מרכזיות בתפקוד של חברה בעת שגרה ובעת חירום במיוחד. לאורך ההיסטוריה, ממשלות במדינות שונות חוקקו חוקים מיוחדים על מנת לאפשר למערכות חינוך להמשיך לפעול בתנאים החריגים של עתות משבר כגון בעת ממלחמה ומגיפות עולמיות. לדוגמה, במהלך מלחמת העולם השנייה העבירה בריטניה את [חוק החינוך \(בשעת חירום\) משנת 1939](#), שהתאים את דרישות מערכת החינוך לשיבושי המלחמה, התאמה שהתמקדה בהשעיית הצעת חוק מוקדמת להעלאת גיל סיום לימודי החובה משום שבאזורים רבים בתי ספר היו סגורים ובאזורים אחרים, בתי ספר פעלו במשמרות כפולות עקב פינויי אוכלוסין. באופן דומה, במובן של חקיקה הנובעת מעת מלחמה, אך שונה באופייה, נציין את חוק החינוך להגנת המדינה שהעביר הקונגרס האמריקאי בשנת 1958. חוק שנבע ממשבר הספוטניק, שהוביל את ארה"ב להבנה שהיא בפיגור בתחום המדע והטכנולוגיה. בתגובה לכך, הקונגרס העביר בשנת 1958 את [חוק החינוך להגנת המדינה](#) שנועד לחזק את מערכת החינוך האמריקאית, במיוחד בתחומי המדעים, המתמטיקה והשפות הזרות. החוק סיפק מימון פדרלי לבתי ספר ולסטודנטים, והיווה נקודת מפנה משמעותית במעורבות הממשל הפדרלי בתחום החינוך.

בשנים האחרונות חוללה מגפת COVID-19 גל חדש של חוקי חירום בחינוך ברחבי מדינות שונות. בארצות הברית חוקק הקונגרס את [CARES](#) (Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act) אשר אפשר להקים קרן לייצוב מערכת החינוך (כולל ההשכלה הגבוהה) בסך 30.75 מיליארד דולר כדי לסייע למוסדות חינוך להתמודד עם המשבר. החוק מיסד שימוש גמיש בתקציבי הקרן למשל, ניתן היה לנצל כדי לאפשר למידה מרחוק באמצעות רכישת מחשבים ניידים וטאבלטים והרחבת הגישה לאינטרנט עבור תלמידים. מדינות אירופה נקטו צעדים דומים: באיטליה אושר צו החירום (Cura Italia (2020 שהקצה כספי חירום לבתי

הספר, באופן שאפשר רכישת מכשירים דיגיטליים והתקנת חיבורים לאינטרנט כדי שתלמידים יוכלו להמשיך בלמידה מקוונת בעת סגר ארצי. בבריטניה הופעלו [תקנות](#) שנועדו להקל באופן זמני על דרישות חוקי החינוך או לשנותן, החל מהתאמות בכללי נוכחות וביטול בחינות ועד להארכת מועדים למתן שירותי חינוך מיוחד, וזאת כדי להגן על זכויות התלמידים ולהבטיח את המשכיות ההוראה בעת סגירת בתי הספר. אפילו שוודיה, שידועה בכך שנמנעה מסגרים מלאים בתחילת המגפה, חוקקה [חוק מגפה](#) זמני אשר הסמיך את הרשויות להטיל הגבלות (כגון צמצום התקהלויות וסגירת מתקנים ציבוריים) לפי הצורך ובכך סיפק מסגרת משפטית למקרה שבו יהיה צורך בסגירת בתי ספר או במעבר ללמידה מרחוק אם מצב החירום יחייב זאת.

במדינות רבות הוסדרה למידה מרחוק בחוק כתחליף לגיטימי לשיעורים פרונטליים בשעת חירום. כך למשל, במדינת אילינוי בארה"ב [תוקן חוק החינוך](#) כדי לאפשר שימיי למידה אלקטרונית מרחוק ייחשבו כימיי לימודים רשמיים, תוך חיוב המחוזות לגבש תוכניות הוראה מקוונות נגישות לכלל התלמידים, כולל תלמידים עם מוגבלויות.

מלבד גופי החקיקה, גם בתי המשפט התערבו כדי לשמור על זכויות התלמידים במשברים. בגרמניה פסק בית המשפט החוקתי הפדרלי בשנת 2021 כי צעדי סגירת בתי הספר בעקבות המגפה עומדים בחוקתיות רק אם קיימות חלופות של הוראה מרחוק. בית המשפט הדגיש שעל פי [חוק היסוד](#) הגרמני (פיסקה 173) מוטלת על הרשויות חובה לספק הוראה מרחוק "עד כמה שניתן" כתחליף לשיעורים פרונטליים, והכיר בכך בזכותם של התלמידים להמשיך להתחנך גם בחירום בריאותי ציבורי).

דוגמאות אלו ממחישות כי חקיקת חירום בחינוך התמקדה לעיתים קרובות בחיזוק המשאבים למערכת החינוך והבטחת שירותי לימוד בסיסיים בעתות משבר. נושא מרכזי בחוקי החירום הללו הוא ההבטחה שההוראה תימשך ברציפות, תוך הגנה על זכויות התלמידים.

אחת התובנות של פורום "חינוך בחירום", כפי שמופיעות בדוח הפורום "קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום" מפברואר 2024, היא שהיעדר מסגרת חוקית סדורה פוגע ביכולתה של מערכת החינוך לספק **מענה חינוכי רציף ואיכותי לילדים ובני נוער בעתות חירום, מלחמה או אסון**. חוסנה של מערכת החינוך במצבי שגרה וחירום מהווה גורם קריטי בחוסן הלאומי, ועל כן נדרש גיבוש פתרונות מערכתיים בהסדרת הנושא בחקיקה. על רקע זה הוקם צוות חקיקה כחלק מפעילות שלב ב' של הפורום.

**צוות חקיקה הגדיר יעד מרכזי:** קידום חקיקה ראשית וחקיקת משנה שתהווה כלי לקבלת החלטות ברמה הארצית, וכן ברמה המקומית (רשויות, יישובים) וברמת מוסדות החינוך, במטרה להבטיח מענה הוליסטי לצרכים האישיים של תלמידים ותלמידות וכלל בעלי העניין – ובכך לשמור על רציפות חינוכית גם בתקופות חירום.

הצוות הגדיר את החשיבות של פיתוח תשתית חוקית שתתייחס למכלול ההיבטים המשפיעים על רציפות בלמידה ובתפקוד מערכת החינוך בזמן חירום. בין התחומים שנקבעו כמוקדי המטרה: הגדרת מצב חירום לאומי במערכת החינוך וסמכויות ההכרזה עליו; תחומי האחריות והמרחב האוטונומי לקבלת החלטות של כל גורם רלוונטי (ממשלה, רשויות מקומיות, הנהלות מוסדות, צוותי הוראה וכו') בתרחישי חירום; הקצאת משאבים וסיוע לכל אחד מבעלי התפקידים לפי צרכי מצב החירום (כוח אדם, תשתיות פיזיות, אמצעים טכנולוגיים, שירותי ייעוץ ותמיכה ועוד); הבנת הצרכים של צוותי החינוך במתן מענה לתלמידים בעת חירום (ובכלל זה הדרכה מקצועית, תמיכה נפשית ותגמול על המאמץ הנוסף); הבטחת מעמד, זכויות וחובות של עובדי הוראה ואנשי חינוך בתקופת חירום; וכן מגגונים למזעור הפגיעה במערכת החינוך הן באזורים שפונו מתושבים והן ביישובים שקלטו אוכלוסייה מפונה – תוך שימור מסגרות חינוכיות אורגניות ככל האפשר והבטחת משאבים

ותמיכה ביישובים הקולטים בהתאם לדחיפות ול"מעגלי פגיעה" (קרבתם לאירוע החירום ועוצמת ההשפעה עליו). בנוסף, הושם דגש על בחינת הכשרת צוותי הוראה למצבי חירום (למשל הכשרה בנושאי טראומה והתמודדות רגשית) והטמעתה ככל הנדרש בחוק, מתוך הבנה שהיערכות מנטלית ומקצועית של הצוותים היא תנאי לתפקודם היעיל בשעת משבר.

#### ניתוח פעילות הצוות לפי מודל ISO 31000 לניהול סיכונים

- מידע ותקשורת – פעילות הצוות אופיינה בתקשורת שוטפת והתייעצות עם בעלי עניין רלוונטיים, הן בהיבט של התייעצות פנימית בין חברות הצוות הקבועות ושילוב של מומחים בחלק מפגישות הצוות, לדוגמא, דיון מתאריך 10/11/2024 עם ד"ר נטע שר הדר, חוקרת ומרצה בתחום מדיניות ציבורית, אחראית על תחום המנהל והמדיניות הציבורית בבית ספר מנדל למנהיגות חינוכית, שעסק בהבחנה בין מסמך מדיניות להצעת חוק בהקשר של תוצרי עבודת צוות חקיקה. בנוסף, התקיים דיון עם גורמים חיצוניים בקבוצת עבודה שהתקיימה במסגרת הכנס השני של הפרויקט בתאריך 1.12.2024. כמו כן, הצוות הקפיד על שיתוף מידע עם ראשי צוותי הפרויקט במטרה לקבל משוב והמלצות על פניה לגורמים שונים שיוכלו לסייע.
- מעקב ובקרה – תהליך העבודה הפנימי של הצוות החל במתכונת של הגדרת משימות ובקרת ביצוע הן בהיבט של תכנים והן בהיבט של לוח זמנים. בשלב מוקדם של עבודת הצוות, כאשר הגענו להגדרה של מטרת פעילות הצוות והתוצרים המצופים, העבודה התמקדה ביצירת שני התוצרים המוקדמים לשלב הסופי של שלב זה, בו תוצג עבודת הצוות לוועדת החינוך של הכנסת: הגדרת רשימת דרישות למידע בנושא חינוך במצבי חירום ממרכז המידע והמחקר בכנסת וכתובת מסמך המדיניות. יש לציין שגם ההחלטה לגבי שני מסמכים אלו, נבחנה מספר פעמים כחלק מההתייעצות שתוארה בנקודה הקודמת. פגישות הצוות מתועדות במסמך עבודה משותף.

~~~~~

פרטים ותוצרי הפעילות עד כה מתועדים במסמך עבודה משותף פנימי, ושני מסמכים נוספים המופיעים בהמשך:

- (1) **מסמך מדיניות קצר וממוקד** הסוקר את הנושא ומציע היבטים הרלוונטיים לגיבוש חקיקה שתתן מענה לסוגיה של רציפות חינוכית בעת משבר מתמשך. מסמך המדיניות נכתב בשפה בהירה ומתמצתת כדי לשמש בסיס לדיון בוועדת החינוך של הכנסת (מסמך מדיניות).
- (2) **מסמך דרישות למידע המיועד למרכז המחקר והמידע של הכנסת** (ממ"מ). הכולל את מכלול השאלות שניסח הצוות כמידע נדרש. מסמכים אלה מפרטים יחדיו מכלול ההיבטים הנדרשים לדיון מעמיק ויעיל בנושא, הן מבחינת תמונת מצב והן מבחינת כיווני פתרון מוצעים (מסמך דרישות למידע בנושא חינוך במצבי חירום ממרכז המידע והמחקר בכנסת).

❖ מסמך מדיניות

לאור פרוץ מלחמת השבעה באוקטובר, יזם מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית מספר צוותי עבודה העוסקים בסוגיות בוערות בחברה. בין השאר, פרסם פורום חינוך במוסד דוח תחת הכותרת "קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך" (קישור לדוח נמצא כאן). בעקבות הדוח הכולל המלצות אופרטיביות, הוגדר שלב ב' ליישום המלצות, במסגרתו הוקמו מספר צוותי עבודה הפועלים בשיתוף פעולה.

אחת מהסוגיות המרכזיות שעלו בדוח עוסקת בהעדר חקיקה נדרשת להבטחת זכותם של תלמידים ותלמידות במערכת החינוך לקבל חינוך איכותי וברציפות גם בעתות משבר, חירום, ואסונות. לשם כך, הוקם "צוות חקיקה" שמטרתו לבחון את מגגנוני החקיקה והתקינה הקיימים, ולקדם חקיקה וחקיקת משנה שתאפשר רציפות חינוכית בעתות משבר תוך חיבור להקשר הרחב שבו מצויה החברה.

צוות החקיקה מורכב מאנשי ונשות חינוך שעובדים בבתי ספר תיכוניים, במוסדות להשכלה גבוהה ובארגוני חינוך ובתחום המשפט. כולם ככולן עוסקים בחינוך מתוך נקודת מבט של תלמידים ותלמידות, הן במסגרת עבודתם השוטפת והן במסגרות התנדבותיות שונות.

במסגרת מטרות פעילותינו, אנו מבקשים לקיים דיון בוועדת החינוך של הכנסת ולבחון את הדרכים היעילות ביותר לקדם חקיקה ו/או חקיקת משנה שתשמש כלי לקבלת החלטות ברמה הלאומית וברמות שונות (עיר ישוב, מוסדות חינוך) ותסייע להבטיח מענה הוליסטי לצרכים האישיים של תלמידים, תלמידות ובעלי עניין קשורים, למען שמירה על רציפות חינוכית בעתות חירום.

מטרותינו הן שהחקיקה תתייחס בין השאר (אך לא בהכרח רק) להיבטים הבאים:

- מהו מצב חירום, מי הסמכות להכריז עליו והשלכותיו על מערכת החינוך.
- המרחב האוטונומי של קבלת החלטות ויישומן עבור כל אחד מבעלי התפקיד ובכל תסריט של חירום.
- המשאבים העומדים לרשותו של כל בעל תפקיד בהתאם לתסריטי חירום שונים.
- הצרכים של אנשי ונשות חינוך במענה לתלמידים ותלמידות בחירום.
- סטטוס תעסוקתי של אנשי ונשות חינוך בעת חירום, זכויותיהם וחובותיהם.
- מזעור הפגיעה במערכת החינוך הן באזורים המפונים והן ביישובים הקולטים אוכלוסייה מפונה, בהתבסס על מיפוי מעגלי פגיעות ורמת הדחיפות.

צוות החקיקה פועל מתוך הבנה כי חוסנה של מערכת החינוך בשגרה ובחירום הוא מרכיב קריטי בחוסנה הלאומי של המדינה, ולכן חשיבותה הרבה של חקיקה שתסדיר רציפות חינוכית בכל עת.

❖ מסמך דרישות למידע בנושא חינוך במצבי חירום ממרכז המידע והמחקר בכנסת

1. כיצד אוכפים את חוק לימוד חובה בעת חירום?

1. כיצד ניתן לאכוף את חוק לימוד חובה בזמן חירום? מהם הצעדים הננקטים כדי להבטיח את קיום החוק גם במצבים בהם יש פגיעה בתפקוד השגרה של מערכת החינוך?
2. כיצד ניתן לאכוף את חוק לחינוך מיוחד בעת חירום, הן ביחס לתלמידים במוסדות חינוך נפרדים והן ביחס לתלמידים משולבים ותלמידים בכתות ייעודיות במוסדות כלליים?

2. מה המשמעות של מתכונת החירום של מערכת החינוך הארצית?

1. כיצד נכנס מצב חירום לפעולה? מי מגדיר אותו?
2. מהי הגדרת "עובד חיוני" בסקטור החינוך במצבים של חירום?
3. כיצד מתבצע ניהול המשאבים השונים העומדים לרשות אנשי ונשות החינוך - כח אדם, מתקנים פיזיים, שעות ייעוץ וכדומה?

3. מה המשמעות הפרקטית של הנחיות פיקוד העורף במצבי חירום?

1. מה המשמעות של כל הנחיה של פיקוד העורף, במיוחד בהקשרים חינוכיים, לדוגמה: מי אחראי לוודא כי יש מרחב מוגן לכל ילד במסגרת החינוכית? מהם הנהלים והחובות המוטלות על כל גורם במערכת?
2. 3.2. בפרט, מהי המשמעות של ההגדרה "אין פעילות חינוכית"? מה ההשלכות הפרקטיות של מצב שבו נקבע כי אין פעילות חינוכית, ומהן הזכויות של התלמידים וההורים במקרים כאלה. מהן ההשלכות על הרשויות המקומיות הרלבנטיות והמוסדות החינוכיים?
4. **מהן הסמכויות והאחריות של הרשות הממשלתית ושל הרשות המקומית בנושא מתן שירותי חינוך בעת חירום?**

1. מה המדינה דורשת מבתי ספר לקיים במצב של שעת חירום?
2. מניין מקור הסמכות לשיבוץ תלמידים שאינם שייכים למסגרת חינוכית לאותה מסגרת? מהו מקור הסמכות שבאמצעותו ניתן לשבץ תלמידים שאינם שייכים למסגרת חינוכית אחת למסגרת אחרת, והאם ישנם כללים ברורים לשיבוץ תלמידים במצבי חירום?
5. **האם יש תוכנית היערכות חינוכית מותאמת לתרחישי חירום שונים?**
1. האם קיימת תוכנית היערכות חינוכית מותאמת לתרחישי חירום שונים? לאילו? אם כן, כיצד היא מיועדת להבטיח המשך למידה במצבים שבהם לא ניתן לקיים למידה סדירה?
2. האם יש הנחיות לגבי המעבר מלמידה פרונטלית למידה מקוונת במקרים כאלה? אם כן - מהן?
3. האם מוגדרים העקרונות לפינוי ושיבוץ תלמידים ומורים במצבים של חירום, בהתבסס על "מעגלי פגיעות"? אם כן, כיצד מוגדרים אותם "מעגלי פגיעות"?
4. מהי התוכנית וההיערכות לגבי ילדים בגילאי מעון וגן בעת חירום. האם קיימות הנחיות לשאלה כיצד יש להיערך למתן מענה לצרכים חינוכיים והגנה פיזית במקרים כאלה?
5. מה ההתייחסות לתנאי ההעסקה, היקף המשרה או בדרישות ממורים ומורות במצבים חירום שונים?
6. אילו תקנות או חוקים קיימים לגבי הציוד הפיסי הנדרש לצורך קיום פעילות חינוכית בעת חירום? האם יש בחינה מעשית של צרכים פרטניים בשטח? אם כן, מי הגורמים שאחראים לבצע בחינה זו?

6. **האם ההתייחסות החינוכית לשעת חירום היא אך ורק לפי תקנות שעת חירום?**

1. האם ההתייחסות החינוכית לשעת חירום מתבצעת רק על פי תקנות שעת חירום, או שהיא מתרחבת גם למצבים שבהם לא ניתן לקיים למידה סדירה (כגון מצב הנובע ממגיפה בריאותית דוגמת הקורונה או סיכון ציבורי אחר)?
2. מי אחראי להחליט על אופי הלמידה (פיזי או מקוון) ועל אופי ההיבחות במצבי חירום? האם ישנם כללים ברורים או תוכניות חינוכיות מותאמות למצבי חירום ומשבר במערכת החינוך?

7. **האם קיימים נתונים?**

1. האם קיים בסיס נתונים כללי של תלמידים ואנשי חינוך לפי חלוקה לבתי ספר/ערים/ישובים?
2. האם קיימים נתונים לגבי שיבוץ של תלמידים מפונים ומתפנים?
3. האם קיימים נתונים לגבי הימצאות מרחבים מוגנים במוסדות חינוך והתאמתם לאוכלוסייה, הן בהיבט של צרכים מגוונים ומוגבלויות והן בהיבט של היקף התלמידים ביחס לשטח המרחב המוגן?

4. האם יש נתונים ביחס לפניות תפקודיות של צוותים חינוכיים.

3.2 רמת מערכת החינוך

רמת מערכת החינוך כוללת את משרד החינוך (ברמת המנהלים והמחוזות), רשויות חינוך מקומיות, אגפי חינוך, וגופים ציבוריים המנהלים מוסדות חינוך.

3.2.1 ניהול אג'ילי של מערכת החינוך במצבי חירום מתמשך – מודל ה-RACE

כתיבה: פרופ' אורית חזן ; מסמך זה נכתב והוצג במסגרת INSS – סמינר חוסן, התפנות והתאוששות, 25.9.2024

נייר עמדה זה מציג את מודל RACE – גישה חדשנית לניהול מערכת החינוך בעת משבר מתמשך, המבוססת על עקרונות ניהול Agile (אג'ילי). למידע המלא, כולל פירוט מודל RACE, דוגמאות ליישום בפועל, מדדי הצלחה וטיטוט תוכנית עבודה – ראו בקישור.

נייר העמדה מציג את מודל ה-RACE לשמירה על רציפות חינוכית לשם חיזוק החוסן החברתי במערכת החינוך במצב חירום מתמשך. המושג RACE הוא ראשי התיבות של מרכיבי המודל:

Resilience, Agility, Continuity, Education.

המודל מיישם את הגישה הגמישה – האג'ילית (agile) ומדגיש את חשיבות החוסן החברתי ואת יתרונות הגישה האג'ילית בהתמודדות עם אתגרי החינוך במצבי חירום מתמשכים. המטרה המרכזית היא שמירה על רציפות חינוכית ככלי מרכזי לחיזוק החוסן החברתי. המסמך מציע יישום של עקרונות אג'יליים – גמישות, תגובה מהירה, שיתוף פעולה רב-תחומי, ניהול נתונים בזמן אמת ולמידה מתמדת – במטרה להתמודד עם האתגרים הייחודיים שמציבי משברים מתמשכים, דוגמת מלחמת אוקטובר 2023 בישראל. ראו אזור 4.

איור 4: מודל ה-RACE



מקרה הבוחן – מלחמת אוקטובר 2023: למרות שרק 60,000 תלמידים פונו מבתייהם (2.5% מתלמידי ישראל), נרשם כשל נרחב במתן מענה חינוכי שוטף, בשל ליקויים בניהול, חוסר בנתונים וחוסר בהירות בתחומי אחריות וסמכויות. בחינה של הנתונים מצביעה כי יישום מודל RACE היה מאפשר התמודדות טובה יותר, תוך שילוב מהיר ויעיל של כלל התלמידים המפונים במערכת החינוך.

ה- RACE מציע:

- שיבוץ גמיש של תלמידים ומורים במוסדות חינוך קיימים. ראו נספח 3.
- ניהול משאבים זריז והוגן.
- הערכה ושיפור מתמיד על בסיס משוב מהשטח.
- הקמת צוותי תגובה מהירה רב-תחומיים.
- פיתוח מערכת דיגיטלית לניטור ומעקב אחר תלמידים ומורים.
- מתן תמיכה רגשית-חברתית מובנית.
- תקשורת יומיומית עם הורים וצוותי הוראה.

3.2.2 שילוב מרכזי חוסן בבתי ספר

כתיבה: ד"ר בוכניק ציפי

❖ רקע: מרכזי חוסן בקהילה ובאקדמיה

מרכזי החוסן מהווים תשתית קהילתית חיונית להתמודדות עם מצבי חירום ומשבר. בישראל פועלים מזה כשני עשורים מרכזי חוסן ברשויות המקומיות, במיוחד באזורי עימות, בהובלת הקואליציה הישראלית לטראומה ובשותפות משרדי ממשלה. מרכזים אלה נולדו מתוך ההבנה שאירועי חירום מתמשכים – כגון לחימה מתמשכת, מתקפות טילים חוזרות או משבר אזרחי כמו מגפה – משפיעים דרמטית על האוכלוסייה האזרחית, גורמים לתסמינים פוסט-טראומטיים, ירידה בתפקוד ופגיעה במרקם החברתי. מודל מרכזי החוסן שפותח בשנת 2005 מציע גישה הוליסטית המשלבת היערכות, התערבות בזמן אמת ושיקום, מתוך מטרה לאפשר קיום חיי משפחה וקהילה תקינים ככל האפשר גם במהלך משבר. בהתאם לכך, מרכזי החוסן משמשים כתובת מרכזית בקהילה למתן מענה מידי, רב-תחומי ופרואקטיבי בעת חירום, ולהאצת ההתאוששות עם החזרה לשגרה. הם מופעלים על-ידי צוותים מקצועיים ופעילים קהילתיים שעברו הכשרות ייעודיות ומתבססים על ידע וניסיון מצטבר שנרכש לאורך שנות העימות בישראל³.

בשנים האחרונות, מושגי החוסן הקהילתי החלו לחלחל גם למוסדות ההשכלה הגבוהה. בשנת 2024, ביוזמת קרן אדמונד דה רוטשילד ושותפים נוספים, הוכרז על הקמת 22 מרכזי חוסן מוסדיים. 12 מרכזים יוקמו באוניברסיטאות ומכללות ברחבי ישראל, בליווי מקצועי של הקואליציה הישראלית לטראומה ובמסלול תמיכה מלא. 10 מוסדות נוספים נמצאים במסלול תמיכה מצומצם יותר מבחינת הקרנות, אבל פועלים פחות או יותר דומה. מטרת מרכזי חוסן אקדמיים אלה היא להעניק מענה לצרכים המידיים של הסטודנטים והסגל בעת חירום, וכן לחזק את החוסן המוסדי והיכולת להמשיך בפעילות אקדמית תקינה גם נוכח משברים גם עתידיים⁴. לדוגמה, אוניברסיטת בר-אילן הקימה מרכז חוסן שמטרתו לתכלל את כלל פעילויות החוסן בקמפוס ולפתח מעטפת תמיכה רגשית ואקדמית לסטודנטים ולאנשי הסגל מרכזי החוסן במוסדות האקדמיים פועלים בשלושה צירים מרכזיים: סיוע ישיר לסטודנטים ולסגל בהיבטים נפשיים, כלכליים ואקדמיים; חיזוק החוסן הקהילתי בקמפוס – כולל טיפוח יחסים בין קבוצות שונות במוסד, והבטחת מוכנות להתאמת

³ הקואליציה הישראלית לטראומה – מרכזי חוסן

⁴ החזית הנפשית: 12 מרכזי חוסן יוקמו בהשקעה של מיליוני שקלים – מקור ראשון

תהליכי ההוראה והלמידה במצבי חירום; ושיפור המוכנות המוסדית לחירום, בין השאר באמצעות הכשרת צוותי ההוראה והמנהלה וגיבוש נהלי חירום מוסדיים⁵.

תרומת מרכזי החוסן לרציפות חינוכית בעת חירום

במצבי חירום מתמשכים אחד האתגרים המרכזיים הוא שמירת הרציפות החינוכית – דהיינו היכולת של מערכת החינוך (פורמלית ובבלתי-פורמלית) להמשיך לתפקד ולהעניק מענה לימודי ורגשי לתלמידים ולסטודנטים לאורך המשבר. כאן יכולים להיכנס מרכזי החוסן לתמונה כמנגנון תמיכה במסגרת המערך החינוכי-קהילתי. להלן מספר דרכים עיקריות שבהן ניתן לרתום את מרכזי החוסן לשמירת רציפות זו:

- **תמיכה רגשית ונפשית לתלמידים, סטודנטים ומורים** - צוותי מרכזי החוסן, המורכבים מפסיכולוגים, עובדים סוציאליים ואנשי טיפול, מספקים התערבות מיידית לפרטים ולקבוצות בקהילה. במהלך מצב החירום, הם מעניקים טיפול קצר-מועד, ייעוץ ותמיכה לנפגעי חרדה בכל הגילאים, ומפעילים קווי חירום טלפוניים. פעילות זו יכולה להיות מופנת גם לפניות תלמידים, הורים ומורים. כמו כן, אפשר לתמוך בצוותים החינוכיים עצמם – למשל באמצעות ליווי רגשי למורים וליועצות בית ספר, שחווים עומס נפשי בניסיונם לתמוך בתלמידים בעת המשבר. התמיכה הרגשית הרציפה שמעניקים מרכזי החוסן בזמן אמת ממתנת סימפטומים פוסט-טראומטיים ותאפשר לתלמידים ולמורים לשמור על רמה תפקודית מספקת כדי להמשיך בתהליך הלמידה, ולו במתכונת מותאמת.
- **העשרה בידע, הכשרות וכלים להתמודדות** - חלק משמעותי מעבודת מרכזי החוסן מתרחש עוד לפני המשבר הבא, בשגרת החיים ובשלבי היערכות לחירום. מרכזי החוסן ברשויות מקומיות פועלים להטמעת ידע וכלים בנושא חוסן בקרב אנשי המקצוע והאוכלוסייה הרחבה. ניתן להשתמש במערכת גם למורים ואנשי מקצוע בבתי הספר.
- **הגדרת תפקיד של "נאמני חוסן"** - נאמני חוסן הם אנשי צוות מתוך מוסדות חינוך, קהילות או ארגונים, אשר עוברים הכשרה ייעודית כדי לשמש כנקודת קשר ותמיכה פנימית בנושאים של חוסן אישי, קהילתי וארגוני. תפקידם המרכזי הוא לזהות מצבי מצוקה, להוות כתובת נגישה לעובדים או תלמידים, ולהפנות לגורמים מקצועיים בעת הצורך. הם אינם מחליפים אנשי טיפול, אלא פועלים כ"מגשרים רגשיים" בתוך המערכת. נאמני חוסן אחראים על זיהוי ראשוני של סימני מצוקה רגשית או נפשית, הענקת תמיכה ראשונית, והפניה לגורמים מקצועיים בעת הצורך. הם פועלים לחיזוק תחושת השייכות והביטחון בסביבה הארגונית או הקהילתית, ולעיתים גם יוזמים פעילויות לחיזוק החוסן הקולקטיבי. בנוסף, הם מתעדים מקרים רלוונטיים, שומרים על דיסקרטיות, ופועלים בהתאם למדיניות הארגון. בנוסף, ניתן להכשיר תלמידים כ"שגרירי חוסן" כחלק ממערך רחב יותר של חיזוק חוסן קהילתי, בעזרת הכשרה ייעודית תואמת גיל, שילוב בפעילויות חינוכיות, והובלת יוזמות חוסן בתוך המוסד ומחוצה לו.
- **חיזוק הלכידות הקהילתית והתאוששות** - עבר למענה הפרטני, מרכזי החוסן יכולים למלא תפקיד מרכזי בחוסן הקולקטיבי של קהילת בית הספר. לאורך תקופת המשבר, הם יוזמו פעילות לחיזוק החוסן הקהילתי: הפצת מסרי חוסן ואופטימיות לציבור באמצעות אמצעי תקשורת מקומיים, ארגון מפגשי תמיכה קהילתיים (אפילו וירטואליים) בהשתתפות תלמידים, הורים וצוות, ועידוד ערבות הדדית.

⁵ תמיכה רגשית ומעטפת אקדמית: מרכז חוסן חדש בבר אילן - וואלה כסף

❖ המלצות אופרטיביות לשילוב מרכזי החוסן במערך החינוכי

לאור הניסיון שהצטבר, שילוב של מרכזי החוסן בפעילות מערכת החינוך הוא צעד מתבקש לשם הבטחת עמידותה מול מצבי חירום מתמשכים. על מנת לקדם רעיון זה, יש תחילה לגבש מדיניות ונהלים משותפים למשרד החינוך והרשויות המקומיות: יש להכניס את מרכזי החוסן כשותפים רשמיים בתוכניות החירום של מוסדות החינוך. למשל, בכל רשות מקומית שבה פועל מרכז חוסן, יוכן נוהל חירום חינוכי המגדיר את תפקידי המרכז מול מערכת החינוך בעת משבר. נוהל זה יכלול מנגנון דיווח ותיאום דו-כיווני: מחד, צוותי החוסן יעדכנו את מחלקת החינוך ברשות במצב הרגשי-חברתי בקהילה וימליצו על צעדים; ומאידך, בתי הספר יעדכנו את מרכז החוסן לגבי בעיות חריגות בקרב תלמידים וצוות. שילוב זה יבטיח תגובה מהירה ומדויקת יותר לצרכים בשטח. פעילות נוספת היא הטמעת "פדגוגיה של חוסן" במוסדות חינוך: מעבר להקמת מרכזים ייעודיים, יש להפיץ ולאמץ גישה פדגוגית הרואה בבניית חוסן מרכיב אינטגרלי בחינוך. מומלץ שמרכזי החוסן, בשיתוף משרד החינוך והמוסדות האקדמיים להכשרת מורים, יפתחו תוכניות לימוד והכשרה המבססות עקרונות אלה - הן בהכשרה המקצועית של צוותי הוראה והן במסגרת תוכניות לימודים לתלמידים

3.2.3 הזדמנויות בשילוב בינה מלאכותית בחינוך במצבי חירום

כתיבה: פרופ' אורית חזן, ד"ר עינת שושן-רפאלי, ד"ר ציפי בוכניק

המאמר פורסם בקשר עין, גיליון 326, אדר-ניסן תשפ"ה, מרץ-אפריל 2025, עמוד 24. ראו כאן.

הוראה ולמידה במצבי חירום מציבים אתגרים משמעותיים ורב ממדיים בפני תלמידים, מורים ומערכת החינוך בכללותה. מגפות, סכסוכים, אסונות טבע ואירועי חירום אחרים משבשים את שגרת החינוך ומחייבים פתרונות חדשניים. כחלק מפעילות הפורום שלנו בנושא רציפות חינוכית במצבי משבר, הפועל במסגרת מוסד שמואל נאמן, אנו בוחנות מגוון דרכים להבטחתה של רציפות חינוכית. תפיסת העולם שלנו מניחה שהבטחת רציפות חינוכית בשגרה תבטיח גם רציפות במצבי חירום. בטור זה, נתמקד בתרומתן האפשרית של הבינה המלאכותית בכלל והבינה המלאכותית היוצרת (GenAI) בפרט להבטחת רציפות חינוכית והתאמת מערכת החינוך למצבי חירום ונציע מספר דרכים אפשריות לשילובה של בינה מלאכותית בחינוך במצבי חירום באופן שיבטיח רציפות חינוכית. במקביל, נבחן סיכונים שיש להתמודד איתם בעת שילוב בינה מלאכותית יוצרת במערכת החינוך בכלל ובמצבי חירום בפרט.

לשילובה של בינה מלאכותית יוצרת בחינוך במצבי חירום מתמשכים מגוון יתרונות הן ברמה האישית – תלמידים וצוותי ההוראה, והן ברמה הארגונית של מערכת החינוך.

תמיכה בלמידה מותאמת אישית. בינה מלאכותית יוצרת מאפשרת ייצור אוטומטי של חומרי לימוד מותאמים אישית לתלמידים ברמות שונות. כלים כמו ChatGPT או DALL-E יכולים לייצר טקסטים, איורים וסרטונים הממחישים נושאים לימודיים במגוון דרכים. למידה אישית היא צורך קריטי במיוחד בזמן משברים, כאשר תלמידים עשויים לחוות פערים משמעותיים בלמידה. מערכות מבוססות AI יכולות לנתח את ביצועי התלמידים ולהציע מסלולי למידה מותאמים, תוך יצירת תרגילים וחומרים בהתאם לצרכים האישיים. למשל, פלטפורמות מבוססות AI יכולות לספק חווית למידה אינטראקטיבית כגון, חידונים דינמיים המותאמים לרמת התלמידים ולהעניק משוב מידי. חשוב לשים לב שגם בשגרה לפרסונליזציה יש משמעות לאור השונות בין הלומדים וההכרה במערכות חינוך רבות כי יש לבצע התאמות. כך למשל, בינה מלאכותית יוצרת יכולה להנגיש תוכן ללומדים עם לקויות ראייה או שמיעה על ידי יצירת כתוביות, תמלול שמע והמרת טקסט לקול.

תרגום ושפה נגישה. במצבי חירום, תלמידים רבים עלולים למצוא עצמם בסביבה שבה שפת ההוראה אינה שפת אימם. חשבו למשל על מלחמת רוסיה-אוקראינה שאילצה משפחות להגר ממדינתן למדינה אחרת ששפתה המדוברת שונה. כלים מבוססי בינה מלאכותית יכולים לספק תרגום מיידי של טקסטים, ומודלים יוצרי שפה יכולים לנסח חומרים מותאמים מבחינה תרבותית ולשונית. הנגשת חומרי הלימוד בשפת האם מעניקה תחושת המשכיות, שגרה ויציבות לתלמידים, ויכולה לסייע להם להתמודד טוב יותר עם תחושת אי-הוודאות המאפיינת מצבי חירום מתמשכים. חשוב לשים לב כי גם בשגרה ליכולות אלה של בינה מלאכותית יוצרת תרומה משמעותית למשל, בלמידת שפה ותקשורת עם תלמידים במקומות אחרים בעולם.

תמיכה רגשית ומוטיבציה ללמידה. במצבי חירום, תלמידים עלולים לחוות לחץ נפשי וחרדה המשפיעים על יכולת הלמידה שלהם. בינה מלאכותית יוצרת יכולה לשמש ככלי לתמיכה רגשית באמצעות צ'אטבוטים חינוכיים המספקים עידוד, משוב חיובי וכלים לניהול רגשות. לדוגמה, בינה מלאכותית יכולה לשלב משחקים חינוכיים ואינטראקטיביים המעודדים למידה תוך כדי משחק. כמובן, שגם בשגרה לכלים כאלה, המבטיחים הנחייה ראויה, ומפותחים בהתאם, יש משמעות עבור תלמידים הנאלצים להתמודד לעיתים עם מצבים מורכבים בבית הספר, בבית ובחברה. שימוש נכון ומושכל במערכות מבוססות AI יכולות לא רק לתמוך ולייצר מוטיבציה בתלמידים אלא גם לזהות בשלב מוקדם דפוסים של קשיים לימודיים, רגשיים או חברתיים. באמצעות ניתוח נתונים וזיהוי דפוסים חריגים בהתנהגות ובלמידה, מערכת החינוך יכולה לאתר בזמן אמת תלמידים הזקוקים להתערבות ייחודית ולהגיש להם את הסיוע הנדרש, הן בשגרה והן בחירום.

פיתוח מקצועי למורים. כלי בינה מלאכותית יוצרת, כמו SkillCet - i SchooAI של מט"ח להכנת שיעורים בהתאמה אישית לכתה או לתלמיד, עשויים לסייע למורים להתאים את תכני השיעורים במהירות לתנאי הלמידה וההוראה החדשים. מעבר לכך, כלים אלה מציעים דרכים להתמודד עם מגוון מצבים חינוכיים. במצבי חירום, שבהם נוצרים מדי יום אירועים חדשים שמורים לא התמודדו עימם לפני כן, כלים כאלה יכולים לסייע להם להתאים לכל תלמיד ותלמידה את מערך השיעור המתאים לתנאי הלימוד החדשים. חשבו על מערכת החינוך בישראל עם פרוץ מלחמה שבעה באוקטובר: באי הוודאות הכה גדול שנוצר, והורים, מורים ומנהלים נאלצו למצוא פתרונות אד-הוק במציאות החדשה. כלי בינה מלאכותית היו יכולים לעזור בבחינת מגוון פתרונות בזמן אמת בתהליך ההסתגלות למציאות החדשה. גם בשגרה כלים אלה יכולים לתמוך במורי למילוי תפקידם במציאות בה ברור כי מערכת החינוך עוברת שינוי משמעותי וההכרה בפרסונליזציה בחינוך הולכת וגדלה.

ניהול והפצת מידע בזמן אמת. ברמה הארגונית, במהלך משברים, מידע מדויק וזמין הוא קריטי להמשך הפעילות החינוכית. מערכות מבוססות בינה מלאכותית יכולות להציע מודלים אופטימליים לשימוש במשאבים המוגבלים בעת חירום, כמו צוותי הוראה, חומרי לימוד או תשתיות טכנולוגיות. הן יכולות לסייע בניהול תוכן חינוכי, הפצת עדכונים, יצירת לוחות זמנים דינמיים וניתוח נתוני נוכחות ומעורבות תלמידים ומורים. מידע מסוג זה מאפשר לצוותי ההוראה והטיפול לעקוב בזמן אמת אחר התקדמות התלמידים, זמינות ופעילות הצוות החינוכי, ולתכנן התערבויות מותאמות ויעילות יותר. כך ניתן לשפר את יכולתם של מוסדות חינוך להסתגל במהירות למצב החדש ולשמור על תקשורת יעילה עם התלמידים, ההורים והקהילה. שימוש במערכות אלה בשגרה יאפשר למערכת החינוך להיערך טוב יותר מראש למקרי חירום, בניגוד למשל למצב שנוצר עם פרוץ מלחמת אוקטובר 2023. עם פרוץ המלחמה, הסתבר שלמערכת החינוך אין נתונים בשגרה שיאפשרו לנתח את מצב החירום ולקבל החלטות מושכלות ביחס לתלמידים ולמורים המפונים. כך למשל, בדיעבד הסתבר שמספר התלמידים המפונים (כ-50,000), היה רק 2% מתלמידי מדינת ישראל. נתון זה, שלו היה ידוע בזמן אמת, יכול היה להנחות את מקבלי ההחלטות למצוא פתרונות מהירים יותר, המתאימים למספר זה של

תלמידים, שהיו מאפשרים בזמן קצר רציפות חינוכית לתלמידים המפונים, כמו למשל, שילובם במערכת החינוך במקומות אליהם פונו במקום להקים בתי ספר חדשים.

תיעוד אוטומטי והפקת תובנות להמשך. כלי GenAI יכולים לתעד בזמן אמת באופן אוטומטי תהליכי למידה והוראה בשיגרה וכמובן גם בחירום. תיעוד מסוג זה יכול לשמש בסיס לתהליך מעגלי של ניהול סיכונים - זיהוי, ניתוח, מענה, בקרה והפקת לקחים, לקביעת מדיניות ותגובות חינוכיות יעילות, וליצירת מאגר ידע זמין להתמודדות עתידית עם מצבי חירום נוספים.

❖ אתגרים בשילוב בינה מלאכותית בחינוך במצבי חירום

לבינה מלאכותית יש פוטנציאל לתרומה רבה בעת חירום. עם זאת יש לזכור שמדובר בכלי טכנולוגי המחייב נקיטת אמצעי זהירות כדי להבטיח שימוש הוגן, שוויוני ובטוח, ולמנוע נזקים אפשריים. שימוש לא מבוקר בבינה מלאכותית בזמן חירום עלול לפגוע במשתמשים בה בהיבטים שונים הן בטווח הקצר והן בטווח הארוך. נציין מספר אתגרים שחשוב להתייחס אליהם במצבי חירום. בדומה ליתרונות של שילוב בינה מלאכותית בחינוך, גם בהקשר לאתגרים, התייחסות לאתגרים בשגרה תתרום למערכת החינוך, תקדמה ותסייע לה להתמודד עם אתגרים חדשים לא צפויים בעת חירום.

אי שוויון דיגיטלי. בתקופות של שגרה בכלל, ובמצבי משבר בפרט, הגישה לטכנולוגיה אינה שוויונית. לא לכל התלמידים יש גישה למחשב, לאינטרנט או למכשירים חכמים, עובדה היוצרת פערים משמעותיים בלמידה. בהקשר לבינה מלאכותית, חשוב לזכור כי לא לכל התלמידים והצוותים החינוכיים יש את הכישורים הנדרשים לשימוש יעיל בטכנולוגיות אלה. לכן, יש לוודא שפערים אלה לא גדלים במצבי חירום. בין השאר, בעת שילובה של בינה מלאכותית יוצרת במערכת החינוך בשגרה, יש לבחון את הפערים הקיימים במערכת החינוך בשגרה ולהטמיע בתהליך השילוב הן פתרונות מתאימים לסגירת הפערים שיזוהו והן פתרונות שימנעו את הגדלת הפערים במצבי חירום עתידיים.

פרטיות ואבטחת מידע. בתקופות משבר בכלל, ובעיקר, בעת מלחמה בין מדינות, קיימים סיכונים סייבר; מערכות בינה מלאכותית עלולות להיות פגיעות להתקפות סייבר שעלולות לחשוף מידע רגיש ונתונים אודות התלמידים והצוותים החינוכיים ביחס למצבם הרגשי, הנפשי, הרפואי, הלימודי והמקצועי. כמובן, שיישום עקרונות שמירה על פרטיות ואבטחת מידע בשגרה, תוך התייחסות לסיכונים סייבר, יסייעו בשמירת הפרטיות גם במצבי חירום.

השפעות פדגוגיות. אחד החששות הגדולים בשילובה של בינה מלאכותית יוצרת במערכות חינוך בכלל היא התלות שעלולים תלמידים לפתח במערכות אלה, שתפגע ביכולתם ללמוד באופן עצמאי ולפתח מיומנויות למידה בסיסיות וכישורי חשיבה ביקורתית. בנוסף, אובדן האינטראקציה האנושית בין תלמידים למורים על חשבון אינטראקציה רבה יותר בין תלמידים לכלי בינה מלאכותית עלולה לפגוע בהתפתחותם הרגשית והחברתית של התלמידים. מעבר לכך, עודף מידע או שימוש אינטנסיבי מדי במערכת בינה מלאכותית עלול לגרום לעומס רגשי וקוגניטיבי על התלמידים וצוותי ההוראה ולהגביר תחושת לחץ, חרדה ובלבול בתקופות משבר בהן העומס הרגשי גדול במילא. גם במקרה זה, התמודדות עם אתגרים אלה בשגרה, תסייע להתנהלות עם בינה מלאכותית במצבי חירום.

אחריות ואתיקה. אתיקה בחינוך במצבי חירום היא סוגיה מרכזית הדורשת איזון בין מתן מענה מיידי לצרכים חינוכיים לבין שמירה על ערכים חינוכיים, זכויות תלמידים, והגנה על פרטיותם. במצבים כמו מלחמות, אסונות טבע ומגפות, מחנכים מתמודדים עם החלטות מורכבות בנוגע להנגשת משאבים, צמצום פערים, ומתן תמיכה רגשית. חשוב להבטיח שהטכנולוגיות בהן נעשה שימוש, כמו למידה מרחוק ובינה מלאכותית, לא יעמיקו אי-שוויון (בו דנו לעיל) או יפגעו בפרטיות התלמידים וצוותי ההוראה. שימוש מוגבר בבינה מלאכותית עשוי ליצור חוסר בהירות בנוגע לאחריות ולכללי האתיקה שבהפעלתן, במיוחד בעת חירום, עלול לפגוע בשיקול הדעת של אנשי המקצוע החינוכיים ובהחלטותיהם. גם בהקשר זה, דיון בנושא בשגרה, קביעת נהלים והעלאת מודעות לחשיבות הנושא, יתרמו לשמירה על אתיקה מקצועית גם בעת משבר.

❖ סיכום

בינה מלאכותית בכלל ובינה מלאכותית יוצרת בפרט מחוללות שינוי משמעותי בתחום החינוך וחשוב לבדוק את תרומתן האפשרית גם במצבי חירום. יכולתה של הבינה המלאכותית היוצרת לייצר תוכן, לתמוך בלמידה אישית, לתרגם ולהנגיש מידע, לתרום לפיתוח המקצועי של מורים, להעניק תמיכה רגשית ולנהל משאבי חינוך באופן מושכל, הופכת אותה לכלי רב עוצמה בהתמודדות עם האתגרים הן בשגרה והן במצבי חירום המאופיינים באי-ודאות. חשוב לזכור שבינה מלאכותית היא כלי, ועל השימוש בה להיות מושכל ואחראי, תוך שמירה על איכות, פרטיות, הגנות וגישה שוויונית למשאבים.

במצבי חירום, תפקיד המחנכים חורג מהעברת ידע אקדמי והם הופכים לדמות משמעותית המעניקה תמיכה רגשית, יציבות וביטחון לתלמידים. המחנכים הם אלה היוצרים מרחב בטוח, מתווכים את המציאות המורכבת, ומסייעים לתלמידים להתמודד עם חרדות וקשיים. מחנכים מזהים מצוקות, מעניקים אוזן קשבת, ומחזקים את תחושת השייכות והקהילתיות. תפקידים אלו, הדורשים אמפתיה, אינטליגנציה רגשית ושיקול דעת אנושי, הם מעבר ליכולותיה של בינה מלאכותית. לבינה המלאכותית יש את היכולת לסייע באספקת מידע וכלים דיגיטליים, אך היא אינה מהווה תחליף לקשר האנושי החם והמשמעותי שבין מחנכים לתלמידיהם, במיוחד ברגעי משבר וחירום. לכן, יש להגדיר באופן ברור את מטרת שילובה של הבינה במלאכותית במערכת החינוך ולהטמיעה במערכת החינוך בתהליך מושכל.

המסר העיקרי שלנו הוא ששילוב נכון של טכנולוגיות בינה מלאכותית בשגרה יכול להבטיח שהלמידה תמשיך גם במצבי חירום וחוסר ודאות, ותספק לתלמידים את הכלים להמשיך להתפתח ולהתקדם. ולמורים סביבת עבודה בטוחה ומקצועית.

3.3 רמת הצוותים החינוכיים

רמת הצוותים החינוכיים כוללת את מנהלי בתי הספר, מורים, גננות, יועצות, סייעות, ונשות ואנשי טיפול נוספים.

3.3.1 מוטיבציה, תרבות ארגונית ורציפות חינוכית בחירום מתמשך: תפיסות מנהלים ומנהלות בתי ספר

כתיבה: פרופ' אורית חזן

❖ תקציר

מצבי חירום מתמשכים הם מצבים בהם קהילה, מדינה או אזור נתונים לתקופה ממושכת של אי-יציבות, הנובעת מאירועים כמו סכסוכים אלימים, אסונות טבע חוזרים, משברים פוליטיים או כלכליים. מצב חירום מתמשך משפיע על חיי היומיום של האוכלוסייה, כולל גישה לחינוך, לבריאות ולצרכים בסיסיים, יוצר תחושת אי-ודאות מתמדת, ועלול לערער את התשתיות החברתיות והכלכליות, ולהגדיל פערים ואי-שוויון. במצבים כאלה נדרש סיוע ארוך טווח, הכולל פתרונות יצירתיים ועמידים, המשלבים בין מענה מיידי לחיזוק חוסן קהילתי. מנהיגים, אנשי חינוך וקהילות נדרשים לשתף פעולה כדי ליצור תחושת יציבות, תקווה ושיקום.

המאמר מציג תפיסות של מנהלי ומנהלות בתי ספר יסודיים ועל יסודיים ביחס לשמירה על רציפות חינוכית בעתות משבר מתמשך באמצעות עיצוב תרבות ארגונית בשגרה המתחשבת בצרכי הפרט ותיאוריות מוטיבציה. תפיסות המנהלים מוצגות על פי מסגרת מארגנת בעלת שני מימדים: מרכיבי תיאוריית ההכוונה העצמית (Ryan & Deci, 2000) – אוטונומיה, מסוגלות, ושייכות, ורבדי המודל לתרבות ארגונית של שיין (Schein, 1985): רובד גלוי (ארטיפקט), ערכים מוצהרים, והנחות עבודה מקובלות סמויות. הממצאים מצביעים על חשיבותם של מנהלי ומנהלות בתי ספר בעתות משבר ועל חשיבותה של האצלת סמכויות מתאימה לניהול מערכת החינוך בעת משבר לדרגי הביניים – מנהלים ומנהלות בתי ספר, ברוח המלצת דו"ח מוסד שמואל נאמן שפורסם 4 חודשים לאחר פרץ מלחמת אוקטובר 2023 (חזן, בוכניק ואבן זהב, 2024).

❖ רקע

למנהלי ומנהלות בתי ספר תפקיד מרכזי במערכת החינוך בכלל ובחירום בפרט (Young, Byrne-Jimenez, 2022). בשגרה, מנהלי בתי ספר אחראים על הובלת המוסד החינוכי בהיבטים פדגוגיים, ניהוליים וארגוניים. הם מגבשים חזון חינוכי, מובילים תהליכי הוראה-למידה, מפתחים צוות מקצועי, ומנהלים את המשאבים הארגוניים. תפקידם כולל קבלת החלטות אסטרטגיות, בניית תכניות עבודה, פיתוח קשרי קהילה, וטיפול אקלים חינוכי מיטבי. הם אחראים על התפתחות מקצועית של הצוות, קידום הישגי תלמידים, ויצירת סביבה בטוחה ותומכת. בנוסף, מנהלי ומנהלות בתי ספר מהווים גשר בין מדיניות משרד החינוך לבין יישומה בשטח.

בעת חירום, תפקיד מנהל/ת בית הספר מתמקד בהבטחת רציפות תפקודית של המוסד החינוכי תוך שמירה על ביטחון התלמידים והצוות. עליהם להפעיל נהלי חירום, לנהל תקשורת שוטפת עם כל בעלי העניין, ולספק מענה רגשי וחברתי מותאם. המנהלים נדרשים לקבל החלטות מהירות, להתאים את דרכי ההוראה למצב,

ולתת מענה לצרכים משתנים של הקהילה החינוכית. תפקידם כולל ניהול משברים, הפעלת מערך תמיכה נפשית, והבטחת המשכיות למידה גם בתנאים מאתגרים.

מאמר זה מציג מסגרת מארגנת המדגימה את מרכזיותם של מנהלי ומנהלת בתי ספר בעיצוב תרבות ארגונית מתאימה בשגרה כך שבעת חירום תהיה ערוכה להתמודד עם הסיכון של אי רציפות חינוכית. רציפות חינוכית נמצאה כיעד עיקרי בעת חירום (חזן, בוכניק ואבן זהב, 2024). מכאן נובעת חשיבות עיצובה של תרבות ארגונית בשגרה כך שתבטיח רציפות חינוכית בחירום. במאמר מוצגים ממצאי ניתוח התוכן של תשובות המנהלים לעיצוב תרבות ארגונית המבטיחה רציפות חינוכית תוך לקיחה בחשבון את צרכי התלמידים.

❖ רקע תיאורטי

תיאוריות מוטיבציה

נהוג להבחין בין מוטיבציה **פנימית** (הנובעת מהנאה אישית וסיפוק) לבין מוטיבציה **חיצונית** (שנובעת מתגמולים או עונשים).

תיאוריית ההכוונה העצמית (Self-Determination Theory, SDT) היא תיאוריה פסיכולוגית שפותחה על ידי אדוארד דסי וריצ'רד ראין (Ryan & Deci, 2000), העוסקת במוטיבציה אנושית ובהתנהגות מכוונת. התיאוריה טוענת שמוטיבציה פנימית, הנובעת מתוך האדם עצמו ולא מהשפעות חיצוניות, היא חיונית להתפתחות פסיכולוגית ולרווחה אישית. על-פי תיאוריית ההכוונה העצמית, ישנם שלושה צרכים פסיכולוגיים בסיסיים שעל האדם למלא כדי לחוות מוטיבציה פנימית ורווחה:

1. **אוטונומיה:** תחושת שליטה על פעולותיו, כך שהן משקפות את ערכיו ורצונותיו.
2. **מסוגלות:** תחושת היכולת והכשירות להתמודד עם אתגרים ולהשיג מטרות.
3. **שייכות:** תחושת קשר ומשמעות ביחסים עם אחרים.

כאשר שלושת הצרכים האלו מתמלאים, אנשים נוטים להיות מעורבים יותר בפעילותם ולהרגיש מסופקים יותר. לעומת זאת, דיכוי הצרכים האלה עלול להוביל לתחושת ניכור, מוטיבציה נמוכה ולחץ. התיאוריה מיושמת במגוון תחומים, כולל חינוך, בריאות, ארגונים ופיתוח אישי, ומספקת כלים להבנת האופן שבו ניתן לעצב סביבות שמקדמות מוטיבציה פנימית, מעורבות ורווחה.

תרבות ארגונית

תרבות ארגונית היא מכלול הנחות היסוד, הערכים, האמונות והמוסכמות החברתיות המשותפים לחברי הארגון. היא מגדירה את האופן שבו אנשים בארגון מדברים, חושבים, מתקשרים ומבצעים את עבודתם. אחת הדרכים לניתוח תרבות ארגונית היא המודל של אדגר שיין (Schein, 1985) המתאר תרבות ארגונית בשלוש רמות עיקריות:

1. **הרמה הגלויה (Artifacts):** הביטויים הנראים לעין של התרבות הארגונית, כמו: מבנה פיזי ועיצוב סביבת העבודה, קוד לבוש, טקסים וטקסי חברה ושפה ארגונית ייחודית.

2. ערכים מוצהרים (Espoused Values): האסטרטגיות המוצהרות, כולל המטרות והחזון, הפילוסופיה הארגונית ונורמות התנהגות מוסכמות.

3. הנחות יסוד (Basic Assumptions): אמונות בסיסיות לא מודעות, תפיסות עומק מושרשות, דפוסי חשיבה אוטומטיים וערכי ליבה המנחים בסופו של דבר את ההתנהגות הארגונית.

על פי שיין, להבנת תרבות ארגונית של ארגון מסויים יש לבחון את שלוש הרמות, את הקשרים ביניהן ואת עקביות המסרים של 3 הרמות.

❖ שיטת המחקר

מטרת המחקר ושאלת מחקר

מטרת המחקר היא לבחון את תפיסתם של מנהלי ומנהלות בתי ספר ביחס עיצוב תרבות ארגונית בשגרה שתבטיח רציפות חינוכית בעת משבר ותתחשב בצרכי התלמידים על-פי תיאוריית ההכוונה העצמית.

ממטרת המחקר נובעת שאלת המחקר:

כיצד תופסים מנהלי ומנהלות בתי ספר את עיצובה של תרבות ארגונית בשגרה שתבטיח רציפות חינוכית בעת משבר ותתחשב בצרכי התלמידים על-פי תיאוריית ההכוונה העצמית?

אוכלוסיית המחקר

מנהלי ומנהלות בתי ספר יסודיים ותיכונים במחוז צפון שהשתתפו בכנס מנהלים ב- 19.12.2024.

איסוף נתונים

שלב א – שאלון: המנהלים מלאו שאלון בו הם התבקשו לציין כיצד ניתן לטפח את תחושת השייכות, תחושת האוטונומיה ותחושת המסוגלות של התלמידים בסביבה הבית ספרית במצב חירום מתמשך. 48 מנהלים ומנהלות ענו על השאלון.

שלב ב – דף שיתופי: המנהלים התבקשו למפות בטבלה 3X3 דרכים לעיצוב תרבות ארגונית המבטיחה רציפות חינוכית תוך התייחסות לתיאוריית ההכוונה העצמית (ראו טבלה 2).

טבלה 2: דף שיתופי - דרכים לעיצוב תרבות ארגונית בהתבסס על תיאוריית ההכוונה העצמית⁶

רמה בתרבות הארגונית	ארטיפקט/עצמים	ערכים מוצהרים	הנחות יסוד
צורך			
אוטונומיה			
מסוגלות			
שייכות			

⁶ Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55 (1): 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

❖ ניתוח הנתונים וממצאים

הנתונים נותחו ניתוח תוכן ובמקביל בכלי בינה מלאכותית יוצרת לתיקוף וניסוח.

טבלה 3, טבלה 4, וטבלה 5 מציגות מבט על הדרכים שהוצעו ע"י המנהלים לטיפול תחושות השייכות, האוטונומיה והמסוגלות בהתאמה של התלמידים במצב חירום מתמשך. בטבלה 3 ובטבלה 5 משולבים ציטוטים מדגימים.

טבלה 3: כיצד ניתן לטפח את תחושת השייכות של התלמידים בסביבה הבית ספרית במצב חירום מתמשך? מבט על

1.	קשר אישי ותמיכה רגשית
•	"להיות שם בעבורם, לעמוד בקשר, להכיל ולחבק".
•	"ניהול שיח - הקשבה - תמיכה רגשית, חברתית ופדגוגית - מתן מענים דיפרנציאליים".
2.	מעורבות תלמידים ותפקידים משמעותיים
•	"מעורבות בתכנון הלמידה - אפשרו לתלמידים להיות שותפים בבחירת נושאים או שיטות למידה".
•	"תפקידים, התנדבות לטובת הכלל, תרומות".
3.	פעילויות חברתיות וקהילתיות
•	"מפגשים עם קבוצת השווים, שיחות אישיות ושיחות קבוצתיות".
•	"יצירת גאוות יחידה: הקמת נבחרות ספורט, קבוצות רב-גילאיות, חונכויות".
4.	חינוך בלתי פורמלי ולמידה חווייתית
•	"למידה חוץ כיתתית, משחקים, שגרת למידה".
•	"יצירת טקסים יומיומיים שיהיו עוגן עבור הילד במסגרת הכיתה".
5.	חיזוק תחושת השייכות והחוסן
•	"פיתוח מרחבי חוסן בבית הספר, פיתוח תוכניות חינוך בלתי פורמאלי".
•	"מפגשים פיזיים, תקשורת רציפה, יצירת אקלים מיטבי".
6.	תמיכה אקדמית וארגונית
•	"מגוון אופני הגשה ודרכי ביטוי - הכנת סרטון, מצגת, פוסטר, או כתיבת דוח".
•	"שמירה על שגרה יציבה, יציבות צוות, שגרת למידה".
7.	ערכים ומסרים חינוכיים
•	"עידוד התלמידים לתרום לחבריהם בכיתה, בבית הספר ובקהילה".
•	"ניהול שיח מכבד וחיזוק תחושת האחראיות החברתית".

טבלה 4. כיצד ניתן לטפח את תחושת האוטונומיה של התלמידים בסביבה הבית ספרית במצב חירום מתמשך? מבט על

1.	בחירה אישית ושליטה בתהליך הלמידה
1.	הענקת אפשרות לתלמידים לבחור נושאים, פעילויות או שיטות לימוד.
2.	מתן חופש בבחירת תחומי עניין למשימות ובתכנון סדר היום.
3.	אפשרות לבחור בין מגוון דרכי הגשה של מטלות.
2.	מעורבות ואחריות אישית
1.	שיתוף תלמידים בקבלת החלטות, יוזמות והפעלת תוכניות בבית הספר.
2.	חלוקת תפקידים ומתן תחומי אחריות אישית וקבוצתית.
3.	עידוד יזמות חברתית ופרויקטים עצמאיים או קבוצתיים.
3.	למידה מבוססת פרויקטים וחקר
1.	קידום פרויקטים שמאפשרים חקר אישי וקבוצתי, במיוחד בנושאים רלוונטיים.
2.	עידוד למידה עצמאית, למידת עמיתים ושיתופי פעולה.
4.	פיתוח מיומנויות עצמאיות
1.	הקניית מיומנויות לניהול עצמי, כולל קביעת יעדים וניהול זמן.
2.	העצמת תחושת המסוגלות והבטחון העצמי על ידי הצלחות קטנות.
5.	סביבה תומכת ובטוחה
1.	יצירת אקלים מיטבי שמחזק את תחושת הביטחון והשייכות.
2.	פיתוח מרחבים ללמידה עצמאית ושמירה על שגרה לימודית יציבה.

טבלה 5. כיצד ניתן לטפח את תחושת המסוגלות של התלמידים בסביבה הבית ספרית במצב חירום מתמשך? מבט על

1.	יצירת תחושת הצלחה דרך משימות מותאמות ומדורגות
•	"משימות קטנות ופשוטות, עבודה בקבוצות, יצירת פער תסכול המאפשר הצלחות".
•	"חיזוק במשימות קלות וקטנות. מתן משוב עצמי".
2.	חלוקת תפקידים ואחריות אישית
•	לכל תלמיד תפקיד, חונכות בין כיתות, פרויקטים אישיים.
•	"לתת משימות קטנות, תפקידים בבית ס".
3.	חיזוק פידבק חיובי והעצמה רגשית
•	"לתמוך ולעודד, לתת פרגון".
•	"לסמוך עליהם, לעודד, לפרגן, לתווך".
4.	למידה מבוססת פרויקטים ויזמות אישיות
•	"יזמות והובלת פרויקטים".
•	"פרויקטים בית ספריים ופרויקטים עם הקהילה ובשותפות עם הורים".
5.	התאמת שיטות הלמידה ותכני ההוראה
•	התאמה של חומרי למידה מדרג רלוונטי מעט מעל היכולת".
•	"יחידות הוראה מותאמות, משימות מותאמות על יכולות וכשרונות".

נדגים את תוצאת הדרכים בהן הציעו המנהלים והמנהלות לטפח את תחושת המסוגלות של התלמידים. יצירת תחושת הצלחה דרך משימות מותאמות ומדורגות מביאה לתחושת הצלחה מתמשכת, מעצימה את תחושת המסוגלות ומגבירה את המוטיבציה; חלוקת תפקידים ואחריות אישית מעניקה תחושת אחריות המחזקת בתורה את המסוגלות האישית, היות והתלמידים חווים את עצמם כבעלי ערך ואת מעשיהם כבעלי משמעות;

חיזוק פידבק חיובי והעצמה רגשית מאפשר לתלמידים להתמודד עם אתגרים באופן בטוח יותר; למידה מבוססת פרויקטים ויוזמות אישיות מגדילה את מעורבות התלמידים המפתחת בתורה מיומנויות פתרון בעיות, תוך תחושת הישג; ולבסוף, התאמת שיטות הלמידה ותכני ההוראה מאפשרת לתלמידים לחוות הצלחות וללמוד באופן המותאם ליכולותיהם.

באמצעות דרכים אלו ניתן לשפר את תחושת המסוגלות של התלמידים, לעזור להם להתמודד עם האתגרים שמציבים של חירום מתמשך מציבים, ולהוביל אותם להישגים אישיים ולימודיים.

ניתן לראות כי הצעות המנהלים מתייחסים לכל רמות התרבות הארגונית של שיין. בגלל מגבלות מקום, נבחר למשל כיצד הדרכים אותם הציגו המנהלים והמנהלות לסיפוק הצורך באוטונומיה בה לידי ביטוי ב-3 הרמות של התרבות הארגונית של שיין:

- **ארטיפקט/ עצמים:** מרחבי למידה גמישים, סביבה לימודית פעילה, לוחות בחירה.
- **ערכים מוצהרים:** מקצועיות ומצוינות, חדשנות ויצירתיות, כבוד הדדי ושוויון
- **הנחות יסוד:** ילד כאדם עצמאי ומסוגל, יחס אנושי בארגון

❖ סיכום

מאמר זה מציג תפיסות מנהלים ומנהלות בתי ספר ביחס לעיצוב תרבות ארגונית בשגרה באופן ש:

- א. תבטיח רציפות חינוכית בעת חירום;
- ב. תתחשב בצרכי התלמידים על פי תיאוריית ההכוונה העצמית – אוטונומיה, מסוגלות ושייכות.

מעבר לכך, מאמר זה מדגיש את תפקידם המשמעותי של המנהלים והמנהלות בשמירה על רציפות חינוכית בעת משבר מתמשך. אחת ממסקנותיו היא כי יש להגדיל את האוטונומיה של מנהלי ומנהלות בתי ספר לאור היכרותם עם התלמידים, צוותי ההוראה והקהילה בה פועל בית הספר.

❖ מקורות

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc Pub.

Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. **55** (1): 68–78. doi:[10.1037/0003-066X.55.1.68](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68)

Young, M. D., Byrne-Jimenez, M., Grogan, M., eds. (2022). [Education Leadership and the COVID-19 Crisis](#). Lausanne: Frontiers Media SA.

חזן, א'. בוכניק, צ' ואבן זהב, ע'. (2024). [קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך במסגרת: פורום 'חינוך בחירום'](#). מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית.

3.3.2 "מילואים בחינוך" בשגרה ובחירום, הצעת עקרונות פעולה

כתיבה: פרופ' אורית חזן, ד"ר עינת שושן-רפאלי, ד"ר ציפי בוכניק

מסמך זה נכתב עבור משרד החינוך במטרה לקדם את **רעיון המילואים בחינוך תוך התייחסות לנקודות הבאות**: עקרונות פעולה; עלויות - ללא הקצאת תקציב נוספת! ; ניתוח SWOT של מילואים במערכת החינוך; ולו"ז ראשוני ליישום משנת תשפ"ו.

צוות הפורום מקדם את הרעיון בערוצים השונים.

❖ עקרונות פעולה - בדומה למערך המילואים בצה"ל

- מערך המילואים בחינוך יפעל במסגרת ובאחריות משרד החינוך.

- אוכלוסיית יעד: אנשי ונשות המילואים בחינוך יהיו:

א. אזרחים ואזרחיות המעוניינים לתרום למערכת החינוך חלק מזמנם ולהתחייב לכך באופן קבוע ומתמשך (יום בשבוע / פעם בחודש / פעם ברבעון); בהתאם לנכונותם וצרכי מערכת החינוך, תקבע מסגרת המילואים שלהם;

ב. מקצועיותם רלוונטית למערכת החינוך;

ג. בעלי יכולות הוראה (לאחר הכשרה מתאימה);

- **תגמול בגין ימי המילואים:** אנשי ונשות המילואים יקבלו תגמול באופן דומה לפעולת ותנאי המילואים במערכת הביטחון. אין צורך בהקצאת תקציב נוסף. פירוט להלן בסעיף 2.

- **תקופות מילואים:** בדומה למילואים בצה"ל, נבחין בין שגרה / חירום

- בשגרה:

- במקצועות נדרשים (מתמטיקה, מדעים, שפות) – יום בשבוע

- אד הוק: במקרה של העדרויות מורים

- אחת לחודש / לרבעון: היכרות עם מערכת החינוך ועם תפקיד ומקום ההתייחסות בחירום

- בחירום: התייחסות במקום ידוע מראש (כולל תפקיד ומטלות)

- **הכשרה:** לאנשי ונשות המילואים תנתן הכשרה מתאימה להוראה באופן מרוכז בקיץ ואחת לשבוע / שבועיים במהלך שנה"ל (בדומה למורים בשנת הסטאז').

- לצד מערך המילואים, ימשיכו להוביל את מערכת החינוך המורים והמורות שהוראה היא מקצועם, אך הם כורעים תחת הנטל הכבד בכלל ובחירום בפרט.

❖ עלויות - ללא הקצאת תקציב נוספת!

מניתוח נתונים שקבלנו ובדיקת חשבת שכר עם מומחיות במערכת החינוך, עלולות התובנות הבאות:

- **הפעלת מערך המילואים בחינוך אינה דורשת תוספת תקציב**, מאחר ואת שעות ההוראה הנדרשות לתלמידים, ילמדו אנשי ונשות המילואים, במקום מורים ומורות ממלאי מקום.

- למעשה, מדובר בהסבה יעילה של תקציבים קיימים המנוצלים לאו דווקא ביעילות ואינם מושקעים בצמיחת המערכת, ולא בתוספת עלויות.

- גם אם התשלום לאנשי ונשות המילואים שישולם בגין ימי מילואים גבוה משכרם של מורים ומורות, העלות הכוללת תהיה דומה, שכן בתקופת שירות המילואים לא יהיה צורך לשלם שכר למורים ממלאי המקום במערכת החינוך (הכולל, בנוסף לשכר הבסיס, תוספות כגון, הטבות סוציאליות, תוספת השתלמויות וגמולי הכנה לבגרות, תוספת דרגות וקידום, ועוד).

❖ ניתוח SWOT של מילואים במערכת החינוך

טבלה 6 מציגה ניתוח SWOT של היוזמה "מילואים בחינוך" עבור הארגון - משרד החינוך / מדינת ישראל / החברה בישראל.

טבלה 6. ניתוח SWOT של מערך המילואים בחינוך מנקודת מבטה של מדינת ישראל

חולשות (אתגרים) - Weaknesses - העדר נתונים במשרד החינוך לגבי מחסור במורים לקביעת מספר מילואימניקים יות נדרשים והצבת יעדים למימוש. - פתרון אפשרי לאתגר זה: אימוץ גישה פרואקטיבית. למשל בקשר למקצועות נדרשים: - קביעת יעדים לגבי מספר תלמידים, - גזירת מספר המורים הנדרשים, - חישוב ההפרש בין היעד למספר המורים הנדרשים. - צורך בתיאום עם מערכת הבטחון, התעשייה ומנהלי בתי ספר. גם אתגר זה עשוי להפוך להזדמנות. - צורך במתן הכשרות מהירות ואיכותיות לאנשי ונשות המילואים.	חוזקות - Strengths - אזרחים ואזרחיות מיומנים ות זמינים לתרומה למערכת החינוך - עלות דומה לעלות משרת מורה - צמצום מחסור במורים בכלל ובמקצועות מדעיים ושפות בפרט - מענה על צורך של אזרחים ואזרחיות רבים לתרום למערכת החינוך בחירות - הבטחת רציפות חינוכית - מתן מהיר ומקצועי בעת חירום - מערך הפועל תחת פיקוח כך שמערכת החינוך אינה פרוצה להתערבויות לא מקצועיות (ולעיתים מזיקות) - חיזוק חוסנו של העורף בחירום לאור הידיעה שמערכת החינוך ממשיכה לפעול ואינה מופקרת לגופים חיצוניים.
אימים - Threats התנגדויות (כמו תמיד): - מי יארגן? - משרד החינוך; - מי ישלם - אותה עלות; - מה יקרה עם אנשי ונשות המילואים הלוחמים בצה"ל? - עדיפות למערכת הבטחון - מי יכשיר להוראה? האוניברסיטאות	הזדמנויות - Opportunities - חיזוק מעמד החינוך וקרנה של מערכת החינוך: קיים מערך מילואים בחינוך בדומה למערך המילואים במערכת הבטחון. - החזרת האחריות על החינוך למדינת ישראל וירידה בתלות בעמותות ומפעילים חיצוניים המביאים להפרטתה. - הבאת ידע מחוץ למערכת החינוך למערכת החינוך; בפרט, הכנה לעידן הבינה המלאכותית בחינוך - השתלבות אנשי ונשות המילואים בהמשך במערכת החינוך - חיזוק הקשר בין אזרחי המדינה למערכת החינוך - מתן תחושת שליחות לאזרחי המדינה

❖ תכנית פעולה

טבלה 7 מציגה לו"ז ראשוני במטרה להתחיל בהפעלת מערך המילואים בתשפ"ו.

הערות:

- תוכנית הפעולה נבנתה ברוח התפיסה האג'ילית. מקורה של הגישה האג'ילית לניהול פרויקטים הוא בתעשיית התוכנה והיא מיועדת ליישום בפרויקטים המבוצעים לראשונה, לרב בתנאי אי וודאות, בליווי הדוק של בחינת התוצאות בכל שלב והסקת מסקנות מבוססת נתונים.
- תוכנית הפעולה מבוססת על גרסאות (שנים) ואיטרציות (חודשיות)
 - תשפ"ו: יישום בתיכון במקצועות נדרשים (מתמטיקה / פיזיקה / מדעי המחשב / אנגלית);
 - תשפ"ז ואילך: בהדרגה - הרחבה למקצועות נוספים ולכיתות נמוכות יותר. המקצועות הנוספים יקבעו בהתאמה אישית לצרכי בתי הספר ויכללו מקצועות ממגוון תחומים, כולל חוסן אזרחי, השכלה כללית, ומיומנויות המאה ה-21.
- בטבלה 7 יש להשלים מדדים על בסיס נתונים שיסופקו ע"י משרד החינוך או יעדים שיוצבו ע"י משרד החינוך.

טבלה 7. לו"ז מוצע להפעלת מערך המילואים בחינוך בשנה"ל תשפ"ו

מדדים	פעילויות	יעדים	תקופה	
	1. איתור המסגרת התפעולית: צה"ל - חיל חינוך/ משרד החינוך. פגישות עם: • צה"ל • במשרד החינוך - משאבי אנוש • האוצר - לוודא עלויות זהות להעסקת מורים • רשויות מקומיות 2. דברור המסר של מילואים בחינוך 3. פרסום קולות קוראים - בתי ספר, אנשי ונשות המילואים, מוסדות להכשרת מורים - במתמטיקה ובמדעים - עדיפות לאוניברסיטאות 4. בניית תוכנית הכשרה ואיתור מוסדרת מכשירים	בחינת היתכנות - הגדרת צרכים: מספר אנשי ונשות המילואים, אזורים בארץ, מקצועות, גילאים - בחינת היענות: סקר מעסיקים ועובדים	מאי 2025 - אוגוסט 2025	הכנה לתשפ"ו - תיכון במקצועות מדעיים ושפות
לפחות 200 מילואימניקים משתתפים; אנשי ונשות המילואים השבועיים - מלמדים בתיכון מקצועות מדעיים ושפות	- הפעלת תוכנית ההכשרה - הערכה מעצבת - בניית תוכנית הכשרה למהלך השנה לאנשי ונשות המילואים שהשתתפו בהכשרה בקיץ - בניית תבנית הכשרה למהלך השנה עבור אנשי ונשות המילואים שיתחילו את המילואים בספטמבר 2026.	עיצוב תוכנית ההכשרה בהתאם להגדרת המסגרת לשלב הפיילוט (מספטמבר 2025) הכשרת קבוצה ראשונה להוראה של אנשי ונשות המילואים בחינוך	יולי 2025 - אוגוסט 2025	

תשפ"ו - תיכון במקצועות מדעיים ושפות	ספטמבר 2025 - יוני 2026	פיילוט 1: יתבצע בשלוש רשויות מקומיות בשלושה אזורים בארץ עם עדיפות לרשויות מקומיות בצפון ובדרום	- הגדרת ימי המילואים למשך שנה"ל - חלק מהמילואים שבועי; חלק חודשי; חלק רבעוני. - מעקב שבועי / חודשי על היישום	לפחות 100 אנשי ונשות מילואים בכל רשות מקומית. המספר 100 נקבע על מנת ליצור אימפקט ברשות.
	כל השנה ובפרט, יולי - אוגוסט 2026	בחינת יישום והשלכות לשנה"ל תשפ"ז		
תשפ"ז - הרחבה לחט"ב	ספטמבר 2026 - יוני 2027	פיילוט 2: יתבצע בשלוש רשויות מקומיות נוספות בשלושה אזורים בארץ	- מעקב שבועי / חודשי על היישום	6 רשויות מקומיות, תיכון וחט"ב
מקצועות נוספים שיקבעו בהמשך	כל השנה ובפרט, יולי - אוגוסט 2027	בחינת יישום והשלכות לשנה"ל תשפ"ח		
תשפ"ח ואילך - הרחבת הרציפות החינוכית לגני ילדים ובית הספר היסודי	המשך יישום מתמשך בהתבסס על יישום בשנות הלימודים הקודמות	הטמעת מערך המילואים בחינוך בכל רמות מערכת החינוך	- ניהול הפרויקט - הערכה - ביצוע שיפורים והתאמות נדרשות	איסוף נתונים ומעקב אחר היישום בשטח

לסיכום

מערך מילואים במערכת החינוך יתרום לכולם מרמת המדינה ומערכת החינוך ועד רמת הפרט: המורים, פרחי הוראה, ההורים, התלמידים ואנשי ונשות המילואים. כולם ייהנו ממערך שבו קיים שילוב כוחות מאורגן ומתואם ללא הגדלת תקציב החינוך.

קישורים לפוסטים שהציגו את רעיון "מילואים בחינוך":

- ❖ [מערך מילואים בחינוך: מודל לשמירת רציפות חינוכית במערכת החינוך בחירום](#)
- ❖ [מילואים בחינוך: תכנון אסטרטגי למערכת החינוך באמצעות ניתוח SWOT](#)
- ❖ [צבא העם החינוכי: "מילואים בחינוך" כמנוף לחזון חברתי חדש](#)
- ❖ [מילואים בחינוך: נקודת המבט של המורים](#)

3.3.3 להיות מורה שכול במדינת ישראל - כאב שקט או מושתק?

כותבת: ד"ר עינת שושן רפאלי

נושא נוסף שאינו נידון כמעט בשיח הציבורי והמקצועי הוא חוויית השכול של מורים ומורות, המאבדים תלמידים ותלמידות שפגשו מדי יום, שלימדו, ליוו ותמכו בהם. אף שמדובר באובדן משמעותי, רגיש וכואב, מעטים המקרים בהם החברה, המוסדות או מערכת החינוך מכירים בו באופן רשמי או מעניקים לו מענה ייעודי. שתיקה זו מותירה את המורים להתמודד עם כאבם לבדם – שקט, מושתק, ולעיתים גם בלתי נראה.

המורים והמורות בישראל מהווים עמוד תווך ערכי ורגשי של החברה, אך לעיתים שגרת העשייה החינוכית והמשמעותית נקטעת באירועים טראומטיים – כאשר תלמיד נופל במלחמה או בפיגוע. ברגעים אלה, מורים רבים הופכים לשכולים – אך שכולם אינו מוכר, לא מדווח, ולעיתים גם לא מדובר.

מאמר זה נכתב על ידי ד"ר עינת שושן רפאלי אשת חינוך ואקדמיה שכמו מורים רבים בישראל שכלה תלמידים. המאמר עוסק בכאבם הייחודי של המורים השכולים – אנשי ונשות חינוך שחוו אובדן של תלמיד או תלמידים, וממשיכים לתפקד במערכת החינוך תוך התמודדות עם צלקת עמוקה, שלעיתים נדחקת לשוליים בשיח הציבורי.

המפגש בין האובדן האישי לתפקיד המקצועי יוצר קונפליקט מורכב: מצד אחד, עליהם לשוב לשגרה, ללמד ולהכיל את תלמידיהם; ומצד שני, הם נושאים עימם כאב שקט, שמקבל ביטוי מועט במערכת ובחברה. התחושות הן קשות: הלם, אשמה, דאגה, געגוע, ולעיתים גם כעס – לצד צורך מתמיד להסתיר את הסערה הפנימית.

המסמך מצביע על חסר במענים מוסדיים עבור מורים שכולים, וקורא להכרה רשמית, לתמיכה נפשית מותאמת, להנחלת כלים לזיהוי מצוקה ולהענקת גמישות בתנאי העבודה בתקופת ההתמודדות. ההכרה בכאבם של המורים השכולים אינה רק מחווה מוסרית – היא מרכיב חיוני בחוסן של מערכת החינוך כולה.

את המסמך המלא ניתן למצוא [בקישור](#).

4. סיכום והמלצות

הבטחת רציפות חינוכית בזמן משבר מתמשך אינה רק אתגר פדגוגי או לוגיסטי – היא צורך לאומי אסטרטגי. שילוב מושכל של חקיקה מתאימה, תובנות מתחומי הבינה המלאכותית, רציפות תפקודית באמצעות מערך מילואים בחינוך והניסיון הייחודי של ישראל בחירום, יאפשר למערכת החינוך להתמודד בצורה יעילה יותר עם אתגרים עתידיים, לשמור על רווחתם ועל עתידם של תלמידינו, ולחזק את חוסנה של החברה הישראלית כולה. תפיסה הוליסטית זאת שמוצעת עשויה לסייע ולקדם רציפות חינוכית מיטבית במערכת החינוך בישראל בשגרה וברגעי משבר.

בהמשך לשלב ב' של פעילות הפורום לאבטחת רציפות חינוכית במהלך משבר מתמשך, אנו ממליצות להתמקד בהמשך בנושאים הבאים – אחד מכל רמת פעילות:

- **ברמת המדינה:** חקיקה לאבטחת רציפות חינוכית ותפקודית (ראו סעיף 3.1.3)
- **ברמת מערכת החינוך:** בינה מלאכותית בזמן חירום (ראו סעיף 3.2.3)
- **ברמת צוותי הוראה:** מערך מילואים בחינוך (ראו סעיף 3.3.2)

מערכת החינוך בישראל ניצבת בפני אתגרים מורכבים ומתמשכים המחייבים חשיבה חדשנית ויצירת פתרונות גמישים ויעילים. דו"ח זה מבקש להציג תובנות קריטיות ממגוון פעילויות שקיימנו בשלב ב' של פעילות הפורום, ולטעון כי שילוב מעמיק של תובנות אלו הוא עשוי לקדם רציפות חינוכית ברת קיימא במערכת החינוך הישראלית בשגרה ובחירום.

5. נספחים

5.1 נספח 1: תיעוד פעילות הפורום בשלב ב'

הטבלה הבאה מתעדת את הפגישות עם ראשי הצוותים והכנסים שהתקיימו במסגרת פעילות הפורום.

תאריך	מסמך	דגשים
8/9/2024	כנס התנעה	בחודש ינואר 2024 פרסם מוסד נאמן למחקר מדיניות לאומית דוח בנושא "קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך". הדו"ח נכתב בעקבות פרוץ מלחמת שבעה באוקטובר ע"י צוות מומחים וכולל המלצות ומציג תוכנית פעולה מפורטת במטרה להבטיח רציפות חינוכית במצבי משבר מתמשך. כנס זה היה הראשון בסדרת של 4 מפגשים ומטרתו להתניע את יישום המלצות הדו"ח ותוכנית הפעולה המוצגת בו.
13/10/24	מפגש ראשי צוותים	בפגישה נדונו מספר נושאים מרכזיים, כולל תיאור פעילות הצוותים; הכנה לכנס השני של הפורום; תיאום פעילויות עתידיות; תיעוד המפגשים; פעילות כתיבה בצוותים והכנת מאמר משותף; רעיונות להתנהלות אפקטיביים עם מתנדבים.
27/10/24	מפגש ראשי צוותים	הדיון התמקד בהכנות לקראת הכנס השני; פעילות הצוותים השונים, ואסטרטגיית תקשורת והפצה. עלו סוגיות הקשורות להתמודדות עם מצב החירום הנוכחי והשפעתו על הפעילות.
10/11/24	מפגש ראשי צוותים	הפגישה כללה דיון במספר נושאים מרכזיים: הכנות לכנס השני; הצגת פעילות הצוותים, כולל התייחסות לגיוס מתנדבים; הצגת רעיון מילואים בחינוך; הצגת רעיון לפיתוח אפליקציה לשיבוץ תלמידים בחירום.
17/11/24	מפגש ראשי צוותים	הפגישה עסקה בעיקר בהיערכות לקראת הכנס השני ובהתקדמות בתחומים שונים של הפורום. הדיון התמקד בגיוס משתתפים לכנס, בפיתוח זהות ויזואלית לפורום, ובהצגת התקדמות בתחומי הפעילות השונים.
24/11/24	מפגש ראשי צוותים	הפגישה התמקדה בהיערכות לקראת הכנס השני, בנוסף נדון נושא הערכה בחירום, התקדמות הצוותים השונים והוצגו עדכונים לגבי המצגות והחומרים לכנס ועלה דיון בנוגע למתכונת קיום הכנס (פרונטלי/מקוון) לאור המצב הביטחוני.
1/12/24	כנס שני	הכנס עסק בנושא רציפות חינוכית במערכת החינוך בישראל, תוך התמקדות באתגרים והזדמנויות בתקופות משבר מתמשך. בין הדוברים נמנו אנשי אקדמיה, מומחים מהשטח ובכירים לשעבר במערכת החינוך, שהציגו את פועלם בתחומי החוסן, ההוראה, החדשנות והפדגוגיה.
15/12/24	תיעוד תקופתי ראשון	התיעוד כלל התייחסות לרקע לפעילות הפורום, להיבטי פעילות ולעבודת הצוותים. המסמך כולל שיקוף והצעות לשיפור.
29/12/24	מפגש ראשי צוותים	הפגישה התמקדה בהצגת פעילות הצוותים, הצגת מודל תלת-שלבי ליישום קולקטיב אימפקט במערכת החינוך בזמן חירום, ותכנון הכנס הבא במרץ.

תאריך	מסמך	דגשים
12/01/25	מפגש ראשי צוותים	הפגישה עסקה בעיקר במתח שהתגלה בין שתי גישות מרכזיות לקידום נושא המילואים בחינוך: הגישה המחקרית-מדיניות והגישה היישומית-ביצועית. הדיון התפתח סביב המנדט של מוסד נאמן והיכולת לקדם פתרונות אופרטיביים לצד המלצות מדיניות. בנוסף, נתנה התייחסות לרעיון המילואים (אשר עלה עוד בשלב א' של פעילות הפורום).
26/01/25	מפגש ראשי צוותים	נושאים מרכזיים שנדונו במפגש כללו חשיבה על מפגש הצוותים המשותף במרץ, דיון על התוצרים הסופיים של הפורום ובחינת אפשרות לסיוור גיבוס בדרום הארץ במאי או יוני 2025.
מהלך ינואר ותחילת פברואר	שיחות עם ראשי הצוותים	הוגדר ראיון חצי מובנה וקימו שיחות עם ראשי הצוותים. המידע עובד והזין את תוצרי התיעוד
09/02/25	מפגש ראשי צוותים	השיח התמקד בתכנון מפגש העבודה המשותף לצוותים שיתקיים ב-9.3. בנוסף הוצג סטטוס עבודת הצוותים והוזכר הצורך לבחון כיצד לתווך מידע לתלמידים.
17/02/25	תיעוד תקופתי שני	המסמך מתייחס לפעילות הפורום, אתגרים ותובנות בתקופה 16/12/24-17/02/24
02/03/25	מפגש ראשי צוותים	הצוות המתכלל וראי הצוותים דנו באשר לקידום פעילות הפורום.
09/03/25	מפגש עבודה של פעילי פורום חינוך בחירום	במפגש הוצגה עבודת הצוותים ומודל ניהול סיכונים כמתווה לתוצר השלב הנוכחי של הפורום. כמו כן, ניתנה התייחסות לקידום תוצר זה.
23/03/25	מפגש ראשי צוותים	השיח עסק בכתיבת מאמר משותף, קידום פעילות סינרגטית ומתואמת בין הצוותים, בחינת המחקר והאפשרות להציג את פעילות הפורום בועדת החינוך בכנסת במסגרת הכנס הרביעי. בנוסף, עודכן כי ד"ר ארבע פרשה מהובלת צוות המחקר לטובת חברות בצוות.
07/04/25	תיעוד תקופתי שלישי	המסמך מתייחס לפעילות הפורום, אתגרים ותובנות בתקופה 18/02-07/04/25.
20/04/25	מפגש ראשי צוותים	הישיבה התמקדה בעדכון לגבי התקדמות הצוותים, התייחסות ללוחות זמנים לקידום המסמך הסופי של שלב ב' של הפורום, קידום נושא מילואים בחירום מול משרה"ח, תאריך אפשרי לכנס הרביעי של הפורום ובחינת האפשרות להצגת בועדת החינוך כמיקוד לכנס זה.
04/05/25	מפגש ראשי צוותים	הצוות המתכלל וראשי הצוותים דנו בקידום הפעילות.
18/05/25	מפגש ראשי צוותים	במפגש נדון קידום המסמך המסכם של שלב ב' לפורום ומפגש מסכם של הפעילות.
23/06/25	כנס שולחנות עגולים	מפגש עם משרד החינוך שולחנות עגולים לדיון ב-3 נושאים: - נתונים - 2 מ-3 הנושאים המוצעים להמשך פעילות הפורום: - בינה מלאכותית - מערך מילואים בחינוך

5.2 נספח 2: איסוף נתונים לצרכי ניהול וקבלת החלטות

❖ חשיבות איסוף הנתונים בחירום

יכולת קבלת החלטות מושכלת בזמן חירום מתמשך תלויה במידה רבה בזמינות נתונים מהימנים ועדכניים אודות המצב בשטח. במהלך משברים (כגון מלחמות, אסונות טבע או מגפות) על מערכת החינוך לקבל החלטות מהירות לגבי הפעלת מוסדות לימוד, פיזור משאבים, מתן תמיכה לתלמידים וצוותים, ועוד – וכל זאת בתנאי אי-ודאות. נתונים ומידע עדכני יכולים לספק בסיס איתן לניהול אפקטיבי של החינוך בחירום, הן ברמה המקומית (רשויות ומוסדות חינוך) והן ברמה הארצית. ואכן, אחד הלקחים המרכזיים שזוהו בפורום "חינוך בחירום" הוא הצורך במערך מידע מסודר לצרכי ניהול המשבר. למשל, במלחמת "חרבות ברזל" (אוקטובר 2023) הרשויות המקומיות בישראל נדרשו לקבל החלטות חינוכיות דחופות עבור אלפי תלמידים שפנו מבתיהם. שילוב בין נתונים עדכניים ומבוססי-שטח לבין תהליכי קבלת ההחלטות עשוי לשפר את ההיענות לצרכים, לחזק את האמון בין הציבור לרשויות, ולהבטיח רציפות חינוכית טובה יותר על אף הנסיבות החריגות.

❖ סוגי מידע חיוניים בעת חירום

כדי לנהל את מערכת החינוך במשבר, יש לזהות מראש אילו נתונים נחוצים לצורך הערכת מצב, תיעודף משימות וקבלת החלטות מבוססות. הספרות והניסיון המעשי מצביעים על מספר תחומי מידע מרכזיים שיש לאסוף ולעקוב אחריהם בזמן חירום מתמשך:

- **תיאור כללי של מאפייני האירוע:** ממדיו הגיאוגרפיים, מספר הנפגעים או המפונים, הערכה למשך המשבר וכד'. מידע זה מספק הקשר לתכנון התגובה החינוכית.
- **מיפוי צרכים של תלמידים וצוות:** זיהוי מי, איפה וכמה תלמידים ואנשי צוות מושפעים מהמשבר, ובאילו אופנים. למשל, כמה ילדים ובני נוער נמצאים מחוץ לביתם או שמוסדות החינוך שלהם נסגרו; מה נדרש לרציפות חינוכית מבחינת המשך למידה (גישה ללמידה מרחוק, ציוד וכו') וכן צורכי רווחה, תמיכה רגשית, חברתית ואקדמית. לתעד גם מצוקות נפשיות-חברתיות: מצבם הנפשי-רגשי של התלמידים ובני משפחותיהם, וכן של עובדי ההוראה. יש לכלול התייחסות לאירועי פגיעה או אובדן שחוו תלמידים וצוות (פציעות, אובדן בני משפחה, טראומה נפשית), משום שלנתונים אלו השלכות ישירות על הצרכים החינוכיים והתמיכה הנדרשת.
- **מאפייני המשפחות והקהילות:** איסוף מידע על הרקע הסוציו-אקונומי והדמוגרפי של התלמידים והמשפחות שנפגעו מהמשבר. נתונים כגון מצב חברתי-כלכלי, שפת אם, או צרכים מיוחדים עשויים להשפיע על סוגי הסיוע החינוכי הדרושים (למשל, צורך בסיוע תזונתי, בתרגום שפה, או בתמיכה לתלמידים עם מוגבלויות).
- **משאבים וזמינותם:** מיפוי המשאבים העומדים לרשות מערכת החינוך והרשויות המקומיות בהתמודדות עם המשבר. בכלל זה יש לכלול מידע על כוח האדם הזמין (למשל, מורים מחליפים, "כוח מילואים" חינוכי), עמותות, תקציבים ותרומות ייעודיות, ציוד טכנולוגי ללמידה מרחוק, ומקומות לימוד חלופיים (כמו מוסדות חינוך ברשויות מארחות). מידע זה מסייע בקביעת סדרי עדיפויות בהקצאת משאבים ומאפשר לזהות פערים קריטיים הדורשים מענה.
- **תשתיות ומוסדות חינוך:** תיעוד מצב התשתית החינוכית – האם בתי ספר נפגעו או מושבתים, כמה מוסדות ממשיכים לתפקד, היכן נדרשת הקמת מרחבי לימוד חלופיים, ועוד. נתונים על נזקים למבני חינוך או למחסור בציוד מאפשרים תכנון פתרונות דיור זמניים למוסדות לימוד והקצאת ציוד חלופי.
- **היקף השתתפות ואובדן למידה:** מעקב אחר שיעורי ההשתתפות בפעילויות החינוכיות במהלך המשבר. יש לתעד כמה תלמידים ממשיכים בלמידה (בין אם פרונטלית, מרחוק או בפעילויות בלתי-פורמליות), מה היקף ההיעדרויות או הנשירה (גלויה וסמויה), וכמה ימי לימוד אבדו בפועל. נתונים אלו מסייעים להבין את מידת

הפגיעה ברצף הלימודי ולזהות אוכלוסיות תלמידים הנמצאות בסיכון ללמידה חסרה או לנשירה. ויכול גם לעזור בשיקום של היום של אחרי.

- **מיפוי בעלי עניין ושותפים:** רישום כל הגופים, העמותות והארגונים הפועלים בתחום החינוך בשעת חירום. למשל, אילו משרדי ממשלה, ארגוני סיוע, עמותות, ויוזמות קהילתיות עוסקים בחינוך באזורי המשבר. מיפוי זה מאפשר לראות מי עושה מה ולהבין את תמונת המענה הכוללת, במטרה להגביר תיאום ולמנוע כפילות במאמצים. יש לבצע את המיפוי גם בשגרה על מנת להיות מוכנים לחירום.

❖ האתגרים באיסוף ושימוש בנתונים במצבי חירום

להלן מספר אתגרים המקשים על ניהול מבוסס-נתונים בעתות משבר:

- **פערי מידע וכלי ניטור מוגבלים:** האתגר הוא קבלת נתונים מכל בעלי העניין ושיתופם. מערכות המידע שקיימות כיום במערכת החינוך לעיתים אינן מותאמות למצב חירום מתמשך, והן מתקשות לספק תמונת מצב בזמן אמת. כמו כן, היעדר פלטפורמה מרכזית לשיתוף מידע בין משרד החינוך, הרשויות המקומיות, פיקוד העורף, ארגוני סיוע וכדומה, גורם לכך שכל גוף פועל עם חלקי מידע שבידיו, ללא תיאום מלא. מצב זה פוגע ביכולת לקבל החלטות אופטימליות ברמה המערכתית.
- **משאבי זמן וכוח אדם:** איסוף וניתוח מידע דורשים משאבים – כוח אדם מיומן, תקציב וזמן. במהלך חירום, כשהמערכת לחוצה לפעול במהירות, קיים מתח בין הרצון להקדיש זמן לאיסוף נתונים לבין הצורך לספק מענה מידי בשטח. חלק מהעוסקים במלאכה חוששים שמיקוד-יתר במדידה עלול לעכב מתן עזרה דחופה. אתגר זה מחייב חשיבה, הכנה ובניית כלים לאיסוף נתונים באופן יעיל ככל הניתן, מבלי לשתק את הפעילות בשל בירוקרטיה.
- **תיאום בין גורמים מרובים:** בניהול חינוך בחירום מעורבים גורמים רבים – משרד החינוך, רשויות מקומיות, משרד הרווחה, פיקוד העורף, ארגוני סיוע, מגזר שלישי ועוד. תיאום המידע ביניהם הוא אתגר מרכזי. חוסר תיאום גורם לכפל מאמצים מצד אחד, ולחוסרים באזורים אחרים מצד שני. למשל, ללא שיתוף נתונים, ייתכן שמספר ארגונים יתמקדו באותה אוכלוסייה בעוד שאחרים מוזנחים. היעדר מנגנון לשיתוף יעיל של נתונים ולחלוקת תפקידים על בסיס מידע פוגע ביכולת המערכת לספק מענה צודק ושוויוני.
- **אחריות ממשלתית – משרד החינוך:** משרד החינוך חייב להיות "רכז מידע בחירום". יש צורך במערכת מרכזית שתאסוף ותפיץ מידע לכל השותפים בזמן אמת, ובכך תאפשר סנכרון הפעולות.
- **שמירה על פרטי התלמידים:** יש להקפיד על שמירה קפדנית של המידע כך שלא יזלוג לגופים שהמידע אינו אמור להגיע אליהם ולמנוע כל ניסיון פריצה לבסיסי הנתונים.

❖ הצעה לדרכי פעולה

לנוכח אתגרים אלה, להלן הצעות לכיווני פעולה לשיפור התשתית לניהול מבוסס-נתונים במצבי חירום. כיווני הפעולה המוצעים נשענים הן על הלקחים מהשטח בישראל והן על ידע ממחקרים בינלאומיים בתחום חינוך בחירום:

- **אפיון ותיעוד צרכי מידע:** בראש ובראשונה, יש לבצע אפיון מקדים של צרכי המידע הקריטיים בעת חירום, ולהגדיר קדימויות ברורות לסוגי הנתונים שייאספו. מאחר ואיסוף כל נתון אפשרי אינו ריאלי בזמן משבר, יש למקד את המאמצים בנתונים שיוכלו להביא לתועלת המיידית והגבוהה ביותר לקבלת החלטות. תרגיל תרחישים בשגרה יכול לסייע בזיהוי מראש של המדדים החשובים ביותר (למשל: מספר תלמידים ללא מסגרת לימודית, מספר תלמידים במצוקה נפשית חריפה, וכו') ובהכנת תשתיות ופתרונות לדיווחים מובנים. כך, בעת חירום אמיתי, המערכת תדע אילו נתונים לאסוף תחילה, במקום להתחיל מאפס.
- **הגדרת מדדים וסטנדרטים:** קביעת מדדים סטנדרטיים למעקב בחירום, שיהיו משותפים לכלל הגורמים. למשל, הגדרה אחידה של מהו "תלמיד מנותק" (שאיבד קשר עם המסגרת החינוכית), או מדד של "ימי לימוד

שאבדו" וכד'. הגדרת מדדים משותפים מאפשרת שפה משותפת בין ארגונים שונים ומסייעת לבצע ניתוחי מצב מהירים. כמובן, המדדים צריכים להיות גמישים דיים כדי להתאים לסוגי משברים שונים, אך גם מספיק ברורים כדי שכל הגופים ימדדו דברים דומים. סטנדרטיזציה כזו תקל על שילוב הנתונים מדיווחים רבים לתמונה אינטגרטיבית אחת.

- **כלים ופלטפורמות לניטור משותף:** על משרד החינוך, בשיתוף עם הגורמים המתאימים הפועלים בעת חירום, לפתח או לשדרג מערכות מידע ייעודיות לחירום. מערכת כזו תהיה מרכזית (ברמת המדינה) עם יכולת הזנה ועדכון מצד הרשויות המקומיות ובתי הספר בזמן אמת. ניתן לבחון שימוש בפלטפורמות קיימות ולהוסיף להן מודול חירום, או לפתח מערכת חדשה בענן שתאפשר דיווח ישיר גם מאנשי שטח באמצעות אפליקציה. מטרת הפלטפורמה היא לאחד את הנתונים מכל המקורות – דיווחי מנהלי בתי ספר, קב"טים, יועצים, מרכזי חוסן ברשויות – לכדי לוח מחוונים (dashboard) ארצי נגיש למקבלי החלטות. כך, למשל, ניתן יהיה בלחיצת כפתור לראות בכל רגע כמה ילדים מפונים אינם לומדים, אילו יישובים זקוקים למורים מחליפים, איזה בתי ספר יכולים לקלוט תלמידים מפונים, היכן קיים מחסור במחשבים ללמידה מרחוק וכדומה. פיתוח כלי כזה כרוך בהשקעה כספית וטכנולוגית, אך התועלת שלו בניהול משבר יכולה להיות מכרעת.
- **בניית אמון ושיתוף פעולה:** מעבר לטכנולוגיה, מערך הנתונים הטוב ביותר לא יצלח ללא אמון בין הגורמים השונים. יש להשקיע בחיזוק הקשרים ושיתוף הפעולה בין משרד החינוך, המועצות המקומיות ויתר הארגונים, כדי שכולם יהיו מוכנים לשיתוף מידע רגיש בעת חירום לטובת המטרה המשותפת. לדוגמה לקיים מפגשי פורום קבועים בשגרה בין נציגי הגופים הרלוונטיים (למשל, פורום קבוע לחינוך בחירום ברמת רשות), ובכך לבנות היכרות ולחזק אימון בין הגופים השונים. בנוסף, יש לדאוג כי המנגנונים יהיו בטוחים לשיתוף מידע רגיש.
- **הכשרה ובניית יכולות טכניות:** בדומה לתרגול של מוסדות ונהלים בחירום, יש להכשיר כוח אדם ייעודי לניהול הנתונים בזמן משבר. למשל מרכזי חוסן ברשויות מקומיות, הכשרת מורים ותלמידים להיות ממוני חוסן בזמן אירוע חירום. השקעה בבניית יכולות טכניות ובקיאאות בשימוש בכלי נתונים תבטיח שברגע האמת המערכת תהיה מוכנה להפיק את המידע הדרוש בזריזות ובאמינות. יתרה מכך, כוח אדם מיומן יוכל לנתח את הנתונים ולא רק לאספם – לזהות דפוסים, להתריע על בעיות מתפתחות, ולהפיק תובנות שינחו את קובעי המדיניות (למשל, איתור מוקדי נשירה מוגברת או מצוקה נפשית לפי דיווחים).

❖ המלצות

להלן מספר המלצות יישומיות כדי להטמיע מערכת מבוססת-נתונים בניהול חינוך בחירום בישראל:

הקמת יחידת מידע לחירום במשרד החינוך: מומלץ להקים במשרד החינוך יחידה ייעודית (או למנות בעל תפקיד ייעודי) לנושא מידע בחירום חינוכי. יחידה זו תרכז את פיתוח המדדים, ההנחיות, הכלים וההכשרות שהוזכרו, ותתאם בין כל השותפים. במהלך משבר, היחידה תשמש מרכז שליטה למידע – תקבל את הדיווחים מהרשויות ותפיץ ניתוחי מצב ודוחות תמציתיים למקבלי ההחלטות בדרגים השונים.

יישום פיילוט למערכת דיווח משותפת: כצעד התחלתי, מומלץ לבצע פיילוט במספר רשויות מקומיות למערכת משותפת לאיסוף וניתוח נתונים בשעת חירום. במסגרת פיילוט כזה, יוגדרו פרוטוקולי דיווח יומיים / שבועיים מן השטח (מבתי ספר, מרכזי חוסן ברשויות וכד') לגבי מדדי המפתח שהוגדרו (נניח: נוכחות תלמידים, אירועי מצוקה, צרכים שעלו וכו'). צוות ייעודי יעקוב אחר הנתונים ויגבש תמונת מצב עדכנית. הפיילוט יאפשר לבחון את האתגרים הטכניים והארגוניים בשיתוף המידע, ולהפיק לקחים לפני פריסה ארצית. בנוסף, הוא ידגים לרשויות נוספות את התועלת בניטור רציף לא רק בחירום אלא גם בשגרה. למשל, היכולת לזהות מוקדם נשירה של תלמידים מפונים במהלך החופש הגדול, ולהתערב בזמן לקראת שנת הלימודים הבאה.

שילוב שגרות איסוף נתונים בחירום בנהלים קיימים: מומלץ לשלב בנהלי החירום הרשמיים של משרד החינוך (כגון בחוזרי מנכ"ל לשעת חירום) פרק המתייחס במפורש לנהלי איסוף ודיווח מידע. למשל, לקבוע כי בעת סגירת מוסד

חינוכי או פינוי יישוב, הרשות המקומית נדרשת לדווח בתוך 24 שעות נתונים בסיסיים: מספר התלמידים המפונים, מסגרות החלופיות שניתנו להם, וכו'. קביעה פורמלית כזו תחייב כל גורם לפעול באחידות ותבטיח שמידע מינימלי תמיד יזרום למקבלי ההחלטות. כמו כן, יש לעגן נהלים לשיתוף מידע בין משרד החינוך למשרדים אחרים – משרד הרווחה, ביטחון פנים, בריאות – במידה והנתונים רלוונטיים (למשל מידע על מצב נפשי ובריאותי של ילדים ברמה מצרפית).

שימוש במידע לקבלת החלטות בזמן אמת ולאחר האירוע: איסוף הנתונים הוא אמצעי, לא מטרה בפני עצמה. לכן, חלק מההמלצות מדגישות את השימוש הפעיל בנתונים במהלך המשבר ולאחריו. בזמן המשבר, מומלץ לקיים מפגשי הערכת מצב רב-תחומיים שבהם הנתונים העדכניים יוצגו וינותחו לטובת החלטות מיידיות – כגון הסטת משאבים לאזור מסוים, פתיחת כיתות חירום, שיגור צוותי סיוע נפשי וכו'. לאחר המשבר, על הנתונים שנאספו לשמש להפקת לקחים והערכה. כגון, בחינת אפקטיביות של תוכניות (למשל, כיצד תרמה תוכנית למידה מרחוק לצמצום נשירה), זיהוי פערים שעדיין דורשים מענה בשיקום, ותכנון טוב יותר לעתיד.

❖ סיכום: נתונים – איסוף נתונים בזמן חירום: הבסיס לקבלת החלטות מושכלת

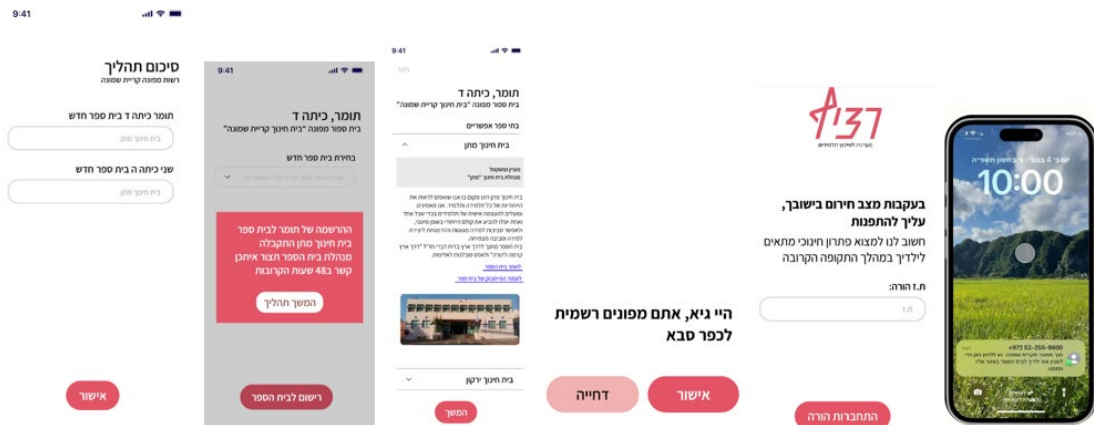
איסוף וניתוח יעיל של נתונים בזמן חירום מספקים תמונה ברורה של המצב בשטח ומאפשרים למערכת החינוך להגיב באופן מושכל ומותאם לצרכים המשתנים בהתאם למודל ה-RACE (סעיף 3.2.1).

לאור הנ"ל מומלץ לפתח מנגנוני איסוף נתונים פשוטים ויעילים שניתנים ליישום בזמן חירום (לדוגמה, אפליקציות דיווח קצרות, שאלוני מעקב מקוונים), ולהקים מערכות ניתוח נתונים מרכזיות שיאפשרו קבלת תמונת מצב עדכנית וקבלת החלטות מבוססות נתונים ברמה המערכתית בזמן אמת.

5.3 נספח 3: אפליקציה מבוססת נתונים לשיבוץ תלמידים מפונים בזמן אמת

בנספח זה נציין שני ניסיונות לבניית אפליקציה לשיבוץ תלמידים מפונים מבוססות נתונים בזמן אמת. הן מדגימות את חשיבותם של נתונים עדכניים לניהול שיבוץ התלמידים בזמן משבר לאבטחת רציפות חינוכית.

ניסיון 1: בהאקתון שהתקיים בירוחם בתאריך 3-4.11.2024 ואורגן ע"י MindCET (מבית מט"ח) במסגרת Israel EdTech Week, נעשה ניסיון להגדיר מערכת המאפשרת שיבוץ לתלמידים מפונים עוד בדרכם למקום הפינוי בהתבסס על מערכת המספקת נתונים בזמן אמת. הנה מבחר מסכים מימין לשמאל המדגימים את אופן פעולתה.



ניסיון 2: Base44 היא מערכת מבוססת בינה מלאכותית המאפשרת בניית אפליקציות ללא ידע בתכנות.

הנה הפרומפט שנכתב למערכת: תוכל ליצור אפליקציה לשילוב ילדים בבתי ספר אחרים בארצם לאחר שפנו מביתם בעקבות רעידת אדמה?

Base44 הציעה את המאפיינים הבאים לאפליקציה זו:

אני מתכנן ליצור אפליקציה חדשנית ומקצועית לשילוב ילדים שפנו בעקבות רעידת אדמה:

תכונות עיקריות:

1. **רישום ילדים** - טופס מפורט עם פרטים אישיים, רקע חינוכי וצרכים מיוחדים
2. **רישום בתי ספר** - פרטי בתי ספר מקבלים, כולל קיבולת ומתקנים
3. **התאמה אוטומטית** - אלגוריתם חכם להתאמת ילדים לבתי ספר מתאימים
4. **מעקב התקדמות** - ניטור שילוב הילדים והתאמתם
5. **דוחות וסטטיסטיקות** - תמונת מצב כוללת למנהלים

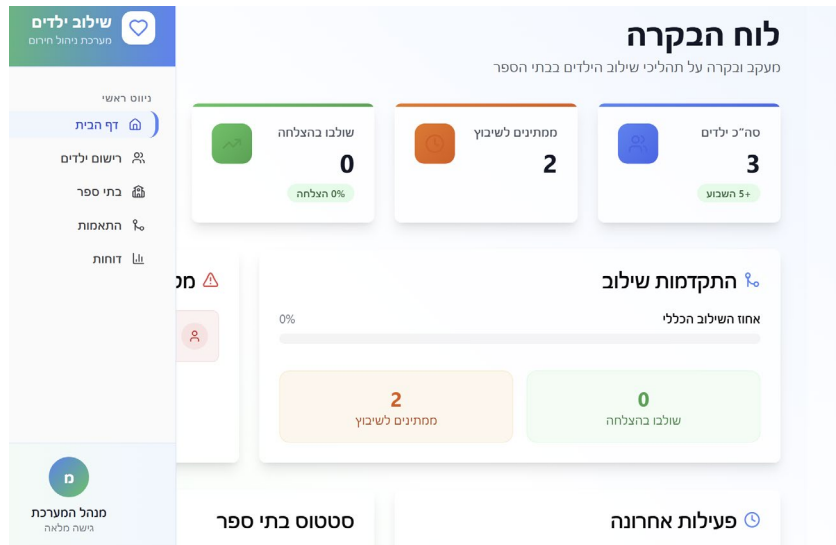
עיצוב:

- פלטת צבעים חמה ומרגיעה (כחול רך, ירוק טבעי, בז')
- ממשק ידידותי ונגיש לעובדים סוציאליים
- תמיכה מלאה בעברית מימין לשמאל
- עיצוב רספונסיבי למחשב וטלפון

ארגון רכיבים:

- דף בית עם סקירה כללית
- דפים נפרדים לילדים ובתי ספר
- מערכת התאמות אוטומטיות
- דוחות מפורטים

הנה המסכים שהוצגו בגרסה ראשונה. כמובן שניתן להמשיך ולפתח את האפליקציה בהתחשב בסודיות הנתונים ושמירה על פרטיות התלמידים:



סטטוס בתי ספר

בית ספר יסודי הרצל	תל אביב
חטיבת ביניים אורט	חיפה
תיכון מקיף דמוקרטי	ירושלים

פעילות אחרונה



neaman.org.il